

Modelos y técnicas de Relaciones Públicas
aplicables a las Agencias de Empleo y Desarrollo
Local en el marco de la gestión y promoción
turística en la provincia de A Coruña

Autora: Antonia Pérez García

Tesis doctoral, 2017

Directores:

Dr. Valentín Alejandro Martínez Fernández

Dra. Rosa M^a Torres Valdés

Departamento de Análise Económica e Administración de
Empresas



ACREDITACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

Dr. D. Valentín Alejandro Martínez Fernández, Profesor Titular de Universidad del Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas de la Universidad de A Coruña, y la **Dra. D^a Rosa M^a Torres Valdés**, Profesora Asociada de Universidad del Departamento de Comunicación y Psicología Social de la Universidad de Alicante,

HACEN CONSTAR QUE,

La Tesis Doctoral titulada “**Modelos y técnicas de Relaciones Públicas aplicables a las Agencias de Empleo y Desarrollo Local en el marco de la gestión y promoción turística en la provincia de A Coruña**”, autoría de Antonia Pérez García, se ha realizado bajo nuestra dirección y reúne todas las condiciones y exigencias científicas que debe cumplir una tesis doctoral, por lo que consideramos que es apta para ser presentada.

Y para que así conste a los efectos oportunos, firmamos la presente acreditación, a día 13 de marzo de 2017.

**Fdo. Dr. D. Valentín Alejandro
Martínez Fernández**

**Fdo. Dra. D^a Rosa M^a Torres
Valdés**



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

*A mi familia,
por su comprensión y apoyo.
Sin ella no habría sido posible.*

*Siempre hay que saber cuándo una etapa llega a su fin.
Cerrando ciclos, cerrando puertas, terminando capítulos;
no importa el nombre que le demos.
Lo que importa es dejar en el pasado
los momentos de la vida que ya se han acabado.*

El Zahir

*Sólo es posible alcanzar un sueño cuando
se tiene la voluntad necesaria para ello.
No bastan el entusiasmo, la pasión, el deseo;
también son necesarias la fuerza y la concentración.*

***Columna periodística
Sagakure y el camino del samurái***

Paulo Coelho

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mis directores de tesis, el Dr. Valentín Alejandro Martínez Fernández de la Universidad de A Coruña y la Dra. Rosa M^a Torres Valdés de la Universidad de Alicante, por su orientación, apoyo y confianza depositada en mí a lo largo de este arduo camino. Aunque mis circunstancias personales supusieron encuentros y desencuentros que dilataron esta labor más de lo debido, ellos siempre confiaron en que llegaría a buen puerto. Con Rosa, además, me ha unido una amistad que nació hace ya unos años y que perdurará en el tiempo, su ánimo y energía han sido y son una terapia para el corazón.

En lo que respecta a la parte metodológica de esta tesis, tengo que agradecer los conocimientos de profesionales de reconocido prestigio que, de forma desinteresada, aportaron su granito de arena a la producción investigadora de la misma, ellos son Carolina Lorenzo Álvarez, docente e investigadora social y de mercados y colaboradora de la Universidad de Alicante, Miguel Saavedra García, profesor de “Metodología de Investigación en Actividades Físicas e Deporte” de la Facultad de Ciencias del Deporte y la Educación Física de la Universidad de A Coruña, y Constantino Arce Fernández, profesor de “Metodología Avanzada en Investigación Social” de la Facultad de Psicología en la Universidad de Santiago de Compostela.

Y cómo no, a aquellos profesores que tuve la inmensa suerte de tener en mi época de estudiante en la Escuela Superior de Relaciones Públicas –adscrita a la Universidad de Barcelona-, y de los cuales recibí los conocimientos y despertaron en mí el interés por las Relaciones Públicas: Antonio Noguero, al que le tengo especial cariño, Jordi Xifra, Federic Munné, Antoni Torvá, Josep M^a Balcells, José M^a García-Gascón, entre otros; profesionales y académicos de gran calado en esta disciplina.

A todos los Agentes de Empleo y Desarrollo Local que colaboraron en la investigación, especialmente a María Jiménez Sánchez, AEDL y socióloga del Ayuntamiento de Camariñas, y Dolores Landeira Liñares, AEDL del Ayuntamiento de Carnota, ambas miembros de Afiprodell, y a Roberto Chao, Técnico Deportivo del Ayuntamiento de Santiso. A ellos les agradezco su aportación y paciencia para con mi persona, en la tesitura de la revisión de la encuesta.

A mis compañeros de fatigas de la Escuela Universitaria de Turismo, por sufrir mis desahogos y “largas parrafadas” sobre mi tesis; algunos somos viejos compañeros de viaje

del camino “tesitero”, ya hace algún tiempo. A Mavi Lezcano y Carlos Rodríguez, además, por arrojarle luz en materia de turismo en la fase del pre-test.

Por último, y no menos importante, un millón de gracias a mi familia. A Celso por apoyarme desde el primer minuto, su inspiración y apoyo han sido esenciales; su visión académica y pragmática, en muchas ocasiones, me han permitido avanzar más rápido. Ha sido y es un estupendo compañero de viaje. A mis hijas, Antía e Irena por el tiempo que les he robado de poder estar con ellas, son mis grandes admiradoras y agradezco su demostración de cariño en los momentos más difíciles. Y no quiero olvidar a mi madre Margarita, porque sin saber muy bien de qué le hablada, ha sido paciente con mis disertaciones sobre la tesis y entendió que era una parte de mi vida profesional y académica que debía cerrar. A ella le agradezco la educación que me dio y el cariño que me sigue dando, a pesar de los envites que sufrió en su vida, y que me brindaron la oportunidad de cultivar valores éticos que han permitido desarrollarme como persona.

Estoy convencida de que quedan en el tintero muchas otras personas que podría citar; otros familiares y amigos que a lo largo de este camino me han animado con palabras de aliento. A todos ellos muchas gracias.

RESUMO

A presente tese trata de analizar o papel das Axencias de Empleo e Desenvolvemento Local (AEDL) na xestión e promoción de actividades e proxectos turísticos locais, determinando a posible aplicación de modelos e técnicas informativo-comunicativas de relacións públicas, así como o coñecemento sobre as mesmas. Dentro deste contexto, Galicia aparece como un actor emerxente con grandes potencialidades endóxeas turísticas dispoñibles, en particular nalgúns concellos da provincia da Coruña. O obxectivo principal desta investigación será, identificar os modelos e as técnicas de relacións públicas que aplican na actualidade as Axencias de Empleo e Desenvolvemento Local, no proceso de xestionar e dar a coñecer propostas turísticas locais. Os resultados evidencian a necesidade e importancia de traballar en base ás estratexias de relacións públicas, xa que estas poden mellorar o impacto comunicativo.

Palabras clave: Relacións Públicas, Desenvolvemento local e Turismo.

RESUMEN

La presente tesis trata de analizar el papel de las Agencias de Empleo y Desarrollo Local (AEDL) en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos locales, determinando la posible aplicación de modelos y técnicas informativo-comunicativas de relaciones públicas, así como el conocimiento sobre las mismas. Dentro de este contexto, Galicia aparece como un actor emergente con grandes potencialidades endógenas turísticas disponibles, en particular en algunos ayuntamientos de la provincia de A Coruña. El objetivo principal de esta investigación será, identificar los modelos y las técnicas de relaciones públicas que aplican en la actualidad las Agencias de Empleo y Desarrollo Local, en el proceso de gestionar y dar a conocer propuestas turísticas locales. Los resultados evidencian la necesidad e importancia de trabajar en base a las estrategias de relaciones públicas, ya que éstas pueden mejorar el impacto comunicativo.

Palabras clave: Relaciones Públicas, Desarrollo local y Turismo.

SUMMARY

This thesis analyzes the role of Employment and Local Development Agencies (ELDA) in the management and promotion of local tourist activities and projects, determining the possible application of public relations models and information and communication techniques, as well as the know-how existing in this field. Within this context, Galicia appears as an emerging actor with a vast endogenous tourist potential, in particular in a number of municipalities located in the province of A Coruña. The main objective of the research is to identify public relations models and techniques that Employment and Local Development Agencies currently apply to the process of managing and publicizing local tourist proposals. The results indicate the need for work based on public relations strategies that can improve the communicative impact.

Key words: Public Relations, Local Development and Tourism.

ÍNDICE

<i>CAPÍTULO I</i>	1
1. JUSTIFICACIÓN E INTRODUCCIÓN AL TEMA	1
1.1. Justificación	1
1.2. Introducción	3
<i>CAPÍTULO II</i>	5
2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA: DESARROLLO LOCAL	5
2.1. Definición de Desarrollo Local y sus implicaciones	6
2.1.1. Concepto de Desarrollo Local	6
2.1.2. Concepto de desarrollo endógeno de Vázquez Barquero	8
2.1.3. Breve historia del Desarrollo Local hasta la actualidad	10
2.1.4. Principios y características del Desarrollo Local	13
2.1.5. Variedades de Desarrollo Local y Regional	14
2.1.6. Financiación del Desarrollo Local	15
2.2. Otros conceptos importantes relacionados con el Desarrollo Local	16
2.2.1. Desarrollo “económico” Local	17
2.2.2. Desarrollo “social”	17
2.2.3. Desarrollo Local y “responsabilidad social corporativa”	20
2.2.4. Desarrollo “sostenible”	25
2.2.4.1. Desarrollo sostenible Local	27
2.2.4.2. Agenda 21 local	29
2.2.4.3. Sostenibilidad y empleo	33
2.2.5. Desarrollo local y “cultura”	33
2.2.6. Desarrollo local y “comunicación”	35
2.2.7. Glocalización	36
2.2.8. Gobierno local o gobernanza	38
2.2.9. Democracia, participación y Desarrollo Local	42
2.2.9.1. Redes cooperativas para el desarrollo	43
2.2.10. Planes estratégicos para el desarrollo	44
2.2.11. Inserción laboral	46
2.3. Agencias y Agentes de Empleo y Desarrollo Local	47
2.3.1. Antecedentes, origen y normativa sobre las agencias y los agentes de empleo y Desarrollo Local	47
2.3.2. Situación actual de las Agencias de Desarrollo Local	51

2.3.3. Ámbitos de trabajo de una Agencia de Empleo y Desarrollo Local	52
2.3.4. Clasificación de las Agencias de Empleo y Desarrollo Local	53
2.3.5. Función de los Agentes de Desarrollo Local	56
2.4. Niveles territoriales y actores sociales que intervienen en el Desarrollo Local	59
2.4.1. Ayuntamiento	59
2.4.2. Municipio	59
2.4.3. Provincia	60
2.4.4. Comarca	60
2.4.4.1. La Comarca en Galicia	61
2.4.5. Mancomunidad	62
2.4.6. Consorcio o Patronato	64
2.4.7. Asociación	65
2.4.8. El empresario local	65
2.4.9. Fundación	66
2.4.10. Clústeres	67
2.4.11. Comunidad local	68
2.5. Paradigmas, teorías y modelos relacionados con el Desarrollo Local	70
2.5.1. Revisión de paradigmas, teorías y enfoques de Desarrollo Local basada en Andy Pike, Andrés Rodríguez-Pose y John Tomaney	70
2.5.2. Revisión de la teoría del desarrollo endógeno de Vázquez Barquero	83
2.5.2.1. Aportaciones de la teoría del crecimiento endógeno al paradigma del cambio tecnológico	85
2.5.2.2. Críticas a la teoría del desarrollo endógeno:	86
2.5.3. Síntesis-resumen sobre los modelos de políticas de Desarrollo Local	87
2.5.4. Modelo de desarrollo post-crisis basado en Pérez Ramírez y Carrillo Benito	89
2.5.5. Modelo del Pentágono de Coccossis, et al.	92
2.5.6. Visión estratégica, un nuevo paradigma de desarrollo estratégico. Reflexión de Vázquez Barquero	94
2.6. Breve reseña de la situación del Desarrollo Local en España. El caso de Galicia	95
2.6.1. Historia y el papel de los Agentes de Desarrollo Local en Galicia hasta la actualidad ..	101
2.7. Desarrollo Local y Turismo	103
2.7.1. Conceptos importantes en el marco del turismo local	104
2.7.1.1. Definición de turismo	104
2.7.1.2. Definición de turismo sostenible	104
2.7.1.3. Turismo Responsable, Turismo Comunitario y Turismo de Proximidad	106

2.7.1.4. Definición de turismo accesible.....	106
2.7.1.5. Definición de destino turístico	108
2.7.1.6. Definición de potencialidad turística.....	109
2.7.1.7. Tipología de recursos turísticos.....	109
2.7.2. Importancia del turismo como sector:	112
2.7.2.1. Aportación del turismo sostenible al Desarrollo Local del municipio	113
2.7.3. Programas y actuaciones turísticas	114
2.7.3.1. Planes FUTURES.....	115
2.7.3.1.1. Planes de Excelencia Turística	116
2.7.3.1.2. Planes de Dinamización Turística.....	117
2.7.3.2. Planes de Dinamización del Producto	117
2.7.3.3. Programas de financiamiento europeo.....	119
2.7.4. Ámbito local y turismo.....	121
2.7.5. El clúster turístico y el Desarrollo Local.....	122
2.7.6. Perspectiva de la autenticidad y el paradigma del desarrollo social integral.....	123
2.7.6.1. Perspectiva de la autenticidad	124
2.7.6.2. El paradigma del desarrollo social integral. Reflexión de Álvarez Sousa.....	125
2.7.7. El caso de Galicia: Provincia de A Coruña.....	127
CAPÍTULO III.....	139
3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA: RELACIONES PÚBLICAS	139
3.1. Introducción a la expresión Relaciones Públicas.....	141
3.1.1. Análisis semántico de los dos términos.....	143
3.1.1.1. Concepto de “relación”	143
3.1.1.2. Concepto de “público”	145
3.2. Naturaleza y definición de Relaciones Públicas	149
3.3. Función de las Relaciones Públicas	153
3.3.1. Opinión pública.....	159
3.3.2. Públicos e interés público.....	166
3.3.3. Responsabilidad social corporativa	171
3.4. Concepto de comunicación y Relaciones Públicas.....	181
3.4.1. Concepto de comunicación	183
3.4.2. Algunas aproximaciones teóricas	184
3.4.3. Comunicación interpersonal.....	186
3.4.4. Comunicación colectiva y de masas	186

3.4.5. Comunicación global.....	187
3.4.6. Comunicación local.....	188
3.4.7. Comunicación pública.....	190
3.4.8. Comunicación persuasiva	191
3.4.9. Corolario: Comunicación y Relaciones Públicas	198
3.5. Disciplinas y actividades afines a las Relaciones Públicas	198
3.5.1. Relaciones Públicas y Marketing.....	199
3.5.2. Relaciones Públicas y Publicidad	200
3.5.4. Relaciones Públicas y Publicity	203
3.5.5. Relaciones Públicas y Protocolo	204
3.5.6. Relaciones Públicas, Mecenazgo y Patrocinio	206
3.5.6.1. Mecenazgo.....	206
3.5.6.2. Patrocinio.....	208
3.5.7. Lobbying y grupos de presión.....	209
3.6. Conceptos con vinculación interna a las Relaciones Públicas.....	212
3.6.1. Identidad corporativa	212
3.6.2. Cultura de empresa	216
3.6.3. Imagen de empresa	218
3.6.4. Reputación corporativa	222
3.6.5. Issues management o gestión de conflictos potenciales y gestión de crisis	222
3.7. Paradigmas teóricos y modelos de Relaciones Públicas de referencia para el marco del Desarrollo Local	226
3.7.1. Paradigmas de referencia en las Relaciones Públicas	227
3.7.1.1. Explicando las Relaciones Públicas a través de la teoría general de los sistemas... 227	
3.7.1.1.1. Teoría de los “sistemas interpenetrantes”	230
3.7.1.2. Otros paradigmas esenciales en el ámbito de las Relaciones Públicas. Revisión de Xifra 230	
3.7.1.2.1. Paradigma intersubjetivo.....	231
3.7.1.2.2. Paradigma funcional sistémico	232
3.7.2. Teorías complementarias que nos pueden dar explicación a las Relaciones Públicas y al Desarrollo Local. Revisión de Xifra	233
3.7.2.1. Teoría de los conflictos.....	233
3.7.2.2. Teoría de los juegos.....	234
3.7.2.3. Teoría de la negociación.....	235
3.7.3. Teorías de la comunicación interpersonal. Revisión de Xifra	236

3.7.3.1. Teoría del intercambio social o del equilibrio económico	236
3.7.3.2. Teoría de la percepción relacional	237
3.7.4. Teorías sobre los efectos de la comunicación de masas	238
3.7.4.1. Teoría de la disonancia cognitiva	239
3.7.4.2. Teoría del dominó.....	239
3.7.4.3. Teoría de la jerarquía de los efectos de la comunicación	240
3.7.4.4. Teorías de los efectos de los medios de comunicación social.....	241
3.7.4.5. La coorientación. Revisión de Xifra	243
3.7.4.6. Teoría de la agenda o agenda setting theory. Revisión de Cutlip y Center.....	244
3.7.4.7. Teoría de la espiral del silencio	245
3.7.5. Posibles modelos de la praxis de las Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local	246
3.7.5.1. Modelo Directivo de las R.P. de Cutlip y Center.....	246
3.7.5.2. Modelo de las Relaciones Públicas como proceso de Porto Simões.....	248
3.7.5.3. Modelo del proceso de las Relaciones Públicas según Raymon Simon	249
3.7.5.4. Modelo de Lawrence W. Nolte.....	251
3.7.5.5. Modelo de gestión de las Relaciones Públicas de Noguero	252
3.7.5.6. Los cuatro modelos prácticos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt	253
3.7.5.7. Revisión de los modelos de Grunig y Hunt y propuesta del quinto modelo simétrico de motivación mixta por Grunig, Larissa Grunig y Dozzier	257
3.8. Técnicas de Relaciones Públicas.....	259
3.8.1. Visión general sobre las técnicas de las Relaciones Públicas	260
3.8.2. Técnicas de las Relaciones Públicas. Revisión de Xifra	264
3.8.3. La organización de eventos especiales.....	266
3.8.4. Técnicas de las Relaciones Públicas online.....	267
3.9. Relaciones Públicas y Administración Pública.....	270
3.9.1. Referencia a las Relaciones Públicas en la Administración Pública Española. Revisión de Noguero.....	271
3.9.1.1. Relaciones Públicas en la Administración Pública local. Revisión de Noguero	273
3.9.2. La gestión de las Relaciones Públicas en la Administración Pública local, según otros autores	275
3.10. Relaciones Públicas y Turismo	277
3.10.1. Definición de producto turístico.....	277
3.10.2. El ciclo de vida de los productos turísticos	279
3.10.3. La imagen del producto o recurso turístico.....	282

3.10.3.1. Imagen proyectada, imagen recibida. La adaptación de la oferta turística	285
3.10.4. Comercialización del producto turístico	289
3.10.5. Turismo y Relaciones Públicas	290
3.10.5.1. Herramientas estratégicas de Relaciones Públicas en el ámbito turístico	292
3.10.5.2. Gestión de conflictos y situaciones de crisis en el ámbito turístico	299
3.11. Resumen de los dos capítulos del marco teórico	303
<i>CAPÍTULO IV</i>	307
4. METODOLOGÍA. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	307
4.1. Elección del tema.....	307
4.2. Objetivos de la investigación.....	308
4.2.1. Objetivo general	308
4.2.2. Objetivos específicos	308
4.2.3. Objetivo metodológico	309
4.3. El problema.....	309
4.3.1. Título	309
4.3.2. Descripción del problema	309
4.3.3. Elementos	309
4.4. Marco teórico.....	312
4.4.1. Antecedentes del problema	312
4.4.2. Interrogantes	312
4.4.3. Conceptualización. Definición de términos básicos para el manejo de la investigación	314
4.5. Formulación de las hipótesis	315
4.6. Diseño metodológico de la investigación	316
4.6.1. Tipo de investigación	316
4.6.2. Contexto geográfico.....	320
4.6.3. Fuentes	321
4.7. Determinación de las variables	321
4.7.1. Variable Dependiente principal	321
4.7.2. Variables Independientes	322
4.7.3. Variables Extrañas.....	326
4.8. Descripción de las técnicas de investigación utilizadas	326
4.8.1. Rastreo documental.....	326

4.8.2. Entrevistas en profundidad semi-estructuradas de aplicación telefónica al conjunto de los 93 ayuntamientos de la provincia de A Coruña	327
4.8.2.1. Fiabilidad y validez de las entrevistas.....	330
4.8.3. Cuestionario aplicado al censo	331
4.8.3.1. Fiabilidad y validez del cuestionario	335
4.8.4. Análisis de contenido de los sitios web de las AEDLs y redes sociales de la página oficial	342
4.8.4.1. Sitios web de las AEDLs	343
4.8.4.2. Redes sociales de las AEDLs.....	348
4.8.5. Ficha resumen de la triangulación metodológica.....	349
4.9. Población de estudio	351
4.10. Recogida de los datos.....	357
4.10.1. Entrevistas bajo el formato de en profundidad semi-estructuradas de aplicación telefónica para la concreción del censo	357
4.10.2. Cuestionario aplicado al censo	361
4.10.3. Análisis de contenido a web y redes sociales	365
4.11. Procesamiento de los datos del cuestionario.....	370
<i>CAPÍTULO V</i>	373
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	373
5.1. Entrevistas en profundidad.....	373
5.2. Cuestionario aplicado al censo.....	378
5.2.1. Bloque de Descripción del AEDL.....	378
5.2.2. Análisis de las hipótesis	387
5.3. Análisis de contenido de los sitios web y del servicio de AEDL	439
5.3.1. Accesibilidad y legibilidad en la página de inicio. Visualización del Servicio de AEDL..	439
5.3.2. Variables identidad y confianza.....	444
5.3.3. Variables interactividad y navegación	446
5.3.4. Expresiones-acciones halladas en la AEDL que reflejan la puesta en valor del Desarrollo Local desde el enfoque de las Relaciones Públicas.....	449
5.4. Análisis de contenido de Facebook de la página principal o de inicio del sitio web	454
<i>CAPÍTULO VI</i>	463
6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	463
6.1. Conclusiones generales sobre situación y contexto de las AEDLs.....	464
6.2. Conclusiones relativas a los objetivos e hipótesis de partida:	466
6.2.1. Conclusiones relacionadas con otras preguntas del cuestionario:	474

6.2.2. Conclusiones sobre el análisis de contenido web y Facebook	474
6.3. Conclusión final.....	475
6.4. Implicaciones.....	476
6.4.1. Implicaciones teóricas	476
6.4.2. Implicaciones prácticas para el sector de los AEDL	476
6.4.3. Implicaciones para futuras investigaciones.....	481
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.....	483
ÍNDICE DE TABLAS	503
ÍNDICE DE FIGURAS.....	509
ANEXO I	513
ANEXO II.....	525
ANEXO III.....	527
ANEXO IV	537
ANEXO V.....	553

ABREVIATURAS

ADECEC	Asociación de Empresas Consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación
AEDL	Agente de Empleo y Desarrollo Local
AEF	Asociación Española de Fundaciones
AFIPRIDEL	Asociación Finisterrae de Profesionais de Desenvolvemento
AGADER	Agencia Gallega de Desarrollo Local
ADL	Agente de Desarrollo Local
ADR	Asociación de Agentes de Desarrollo Regional Española
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
AMD	Agencia Municipal de Desarrollo
ARD	Asociación de Desenvolvemento Rural
ASEAN	Asociación de Naciones del Sudeste Asiático
A21L	Agenda 21 de Desarrollo Local
CCAA	Comunidad Autónoma
CEE	Comunidad Económica Europea
CEFAT	Centro Europeo de Formación Ambiental
CEIDA	Centro de Extensión Universitaria e Divulgación Ambiental de Galicia
ERSEL	Red Europea de Intercambio de Información y Experiencias
FEADER	Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural
FEMP	Federación Española de Municipios y provincias
FEPRODEL	Federación Nacional de Profesionales de Desarrollo Local
GAC	Grupo de Acción Costera
GDR	Grupos de Desarrollo Rural
IDEGA	Instituto Universitario de Estudos e Desenvolvemento de Galicia
IGE	Instituto Galego de Estatística
IGAPE	Instituto Gallego de Promoción Económica
ILE	Iniciativas Llocales para la creación de Empleo
IMPACTUR	Estudio de Impacto Económico del Turismo sobre la Economía y el Empleo
INEM	Instituto Nacional de Empleo
DL	Desarrollo Local
DEL	Desarrollo Local Económico

DLS	Desarrollo Local Sostenible
DTS	Desarrollo Turístico Sostenible
MAB	Modelo Asimétrico Bidireccional
MAC	Mapeos de Actores Claves
MAP	Modelo de Agente de Prensa
MIP	Modelo de Información Pública
MSB	Modelo Simétrico Bidireccional
MSC	Medios de Comunicación Social
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NICs	Newly Industrialized Countries
LEADER	Relaciones entre Actividades de Desarrollo Rural
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo (contexto laboral)
OIT	Oficina de Información Turística (contexto turístico)
OMT	Organización Mundial del Turismo
PET	Planes de Excelencia Turística
PDC	Plan de Desarrollo Comarcal
PDP	Plan de Dinamización de Producto
PDT	Plan de Dinamización Turística
PRODER	Programa Operativo de Desarrollo y Diversificación Económica de zonas Rurales
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
R-A-C-E	Research, Action, Communication, Evaluation
RR.PP	Relaciones Públicas
R.P.	Relaciones Públicas
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SPSS	Statistical Package for the Social Science
TLE	Red Técnica Local de Empleo
UE	Unión Europea
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UPD	Técnicas de Universidades de Promoción y Desarrollo
WAI	Web Accesibility Initiative
WBCSD	World Business Council for Sustainable Developm

CAPÍTULO I

1. JUSTIFICACIÓN E INTRODUCCIÓN AL TEMA

El objetivo, en este primer capítulo, será exponer la justificación de la elección del tema de la presente tesis doctoral así como la introducción al estado de la cuestión, de forma que, desde el inicio de la misma, queden claras las premisas de partida.

1.1. Justificación

Teniendo como punto de partida la tesis doctoral de la Dra. Rosa M^a Torres Valdés¹ (2008) donde, en las conclusiones finales, se hace especial hincapié en la importancia del papel de las relaciones públicas, como estrategia de comunicación, en el ámbito del desarrollo local para potenciar y promocionar sectores como el turístico. Ésta se reconoce como una línea de investigación donde se puede analizar, de forma más exhaustiva, el papel de las Agencias de Empleo y Desarrollo Local en la gestión y promoción de propuestas turísticas locales; ello es posible a través del análisis de la aplicación de diferentes modelos y técnicas de relaciones públicas, en pro de una pujanza del desarrollo

¹ Torres Valdés M^a R, (2008). *Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local. Descripción y posibilidades*. Universidad Autónoma de Barcelona.

social y económico local, como bien público y de interés general para el conjunto de la población. Dentro de este contexto concreto, Galicia aparece como un actor emergente con grandes potencialidades endógenas disponibles, y en particular en algunos ayuntamientos de la provincia de A Coruña (Díaz Fernández, Hernández Borge y Patiño Romarís, 2000).

Explorar el alcance del desarrollo local, desde la perspectiva de las estrategias informativo-comunicativas de las relaciones públicas en la promoción turística de los municipios de la provincia de A Coruña, se muestra como un tema realmente novedoso, del que además no existe sobrada documentación, pero, al mismo tiempo, se presenta como una notable importancia socio-económica para los municipios. Existe una prolífica bibliografía sobre desarrollo local y relaciones públicas, como ámbitos de conocimiento independientes, y la meta será, partiendo de estos antecedentes, correlacionar y converger los contenidos de estas dos disciplinas con el afán de dar explicación a nuestro objetivo general de estudio.

La elección concreta del sector turístico ha sido consecuencia de dos variables a destacar: la primera es que la presente autora del proyecto de tesis se halla ligada profesional y académicamente desde hace años a dicho sector, en segundo lugar porque el sector turístico se ha posicionado en Galicia como uno de los pilares más importantes del desarrollo económico local. Este relevante protagonismo surgió del respaldado de unas políticas de revalorización de las potencialidades endógenas del territorio regional gallego -recursos naturales protegidos, variedad paisajística, destacada línea costera, legado histórico artístico, recursos de aguas termales, amplia tradición en fiestas locales, creciente oferta cultural, notable potencial de los cascos históricos urbanos, entre otras-. Cabe destacar que la autora del proyecto también se halla unida profesional y académicamente al mundo de la comunicación, en concreto al área de las relaciones públicas.

Todo ello ha conducido a la inquietud de indagar la gestión de distintos proyectos y/o actividades turísticas de desarrollo local en los municipios de la provincia de A Coruña, así como su promoción a través de la aplicación de modelos y técnicas informativo-comunicativas de relaciones públicas desde las Agencias de Empleo Desarrollo Local.

1.2. Introducción

Se dice que en la actualidad no hay una visión uniforme de los intereses públicos, y las decisiones de las administraciones suelen responder más a criterios de compromiso e intereses propios, fruto de un debate público entre los distintos actores político-sociales, que dé beneficio para los ciudadanos. Dentro de este panorama, que no se puede obviar, en la gestión pública lo más importante es la capacidad de comunicación persuasiva de dichos actores, y en este contexto debe desarrollar su labor el Agente de Empleo y Desarrollo Local a la hora de gestionar y promocionar sus proyectos y actividades turísticas locales.

Desde la perspectiva del análisis de políticas, se considera que la lista de problemas que figuran en la agenda de los poderes públicos no son necesariamente los más graves, sino que cada actor trata de impulsar su punto de vista (...). Una tradición democrática relativamente débil ha tendido a hacer poco visibles los escenarios de decisión sobre políticas públicas, pesando mucho los elementos tecnocráticos, y menos la articulación social (...). Para impulsar políticas públicas más saludables, tendrá un papel creciente el desarrollo de iniciativas de la sociedad civil y la articulación de coaliciones promotoras. (Subirats, J. 2001, p. 261)

Las relaciones públicas son interdisciplinares ya que beben de diversas fuentes y se puede relacionar con otros temas o disciplinas, las cuales permitirán abordar y comprender problemas puntuales como el planteado en la presente tesis.

Las Relaciones Públicas se basan en conceptos y métodos psicológicos (persuasión), en conceptos éticos (a partir de la filosofía moral) y en conceptos sociológicos (poder y género). También es posible aunar diferentes disciplinas (turismo, estudios religiosos, estudios de deportes) de forma creativa para aportar nuevas perspectivas desde todos los ángulos. El pensamiento interdisciplinario se basa en un amplio abanico de temas para intentar entender un problema. (L'Etang.J. 2009, p. 30)

Se concluye como objetivo principal de origen: identificar los modelos y técnicas de relaciones públicas que aplican actualmente las Agencias de Empleo y Desarrollo Local en el proceso de gestionar y dar a conocer actividades y proyectos turísticos locales que

puedan estimular la economía y las condiciones sociales de un municipio. El desarrollo local sostenible y la creación de empleo, en general, requiere de esfuerzos de gestión política y profesional, y si esta gestión se ve revalorizada y reforzada por tácticas informativo-comunicativas adecuadas, mayor posibilidad de éxito tendrán los objetivos socio-económicos establecidos por el propio ayuntamiento.

En el corpus de esta introducción se manifiesta de forma expresa que se abordará el enfoque de las relaciones públicas desde el modelo de la nomenclatura anglosajona, habida cuenta que su génesis se inserta y procede de la cultura anglosajona y su originario vocablo *publicity*, a partir del cual su extensión y aplicación posterior se hizo patente en el resto de los contextos culturales, académicos y profesionales. Esta nomenclatura anglosajona es también la utilizada por la investigación antecedente de la cual se parte, ya referenciada en la justificación, por lo cual se plantea como la opción que mejor se adecua al presente estudio.

También se puntualiza que, aunque la denominación actual de las Agencias es: “Agencias de Empleo y Desarrollo Local” con las siglas AEDL, según lo estableció el Orden Ministerial de 12 de 1994, se siguen refiriendo a ellas, en multitud de ámbitos, como Agencias de Desarrollo Local (ADL), por ello serán empleadas ambas denominaciones y siglas de forma indistinta, según uso de autores o según convenga en el contexto de referencia. En concreto las siglas utilizadas serán: **el** AEDL/ADL –para referirse a **el/la** Agente- y **la** AEDL/ADL –para referirse a **la** Agencia-.

Y por último, y en relación al tratamiento de género a lo largo de la presente tesis, se declara expresamente la sensibilidad y respeto en materia de igualdad de género, por lo que, tal y como recomienda la RAE, en el marco de la redacción de este trabajo se usará la acepción neutra para referirse a ambos géneros; por lo tanto, se deja patente, desde el inicio del trabajo, que se utilizará el término “Agente” para aludir a ambas categorías.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA: DESARROLLO LOCAL

En el presente capítulo se abordará el marco teórico referente al desarrollo local así como estudios y artículos relevantes sobre dicha materia, tanto desde la perspectiva social, económica como medio ambiental, profundizando en el desarrollo local en el terreno del turismo, siendo uno de los objetivos de esta tesis.

Tal y como ya se aclaró en la “Introducción” de la presente tesis, la idea es hacer una aproximación teórica a los modelos y herramientas de ambas disciplinas, desarrollo local y relaciones públicas, de forma que se ahondará en las convergencias de ambas, atendiendo a una aplicación práctica simbiótica, con el objetivo de obtener mejores resultados con la utilización de estrategias informativo-comunicativas de relaciones públicas en el escenario del desarrollo local, en concreto en la implementación de las acciones de ocio y turismo en el contexto geográfico municipal; es por ello que dedicaremos un epígrafe extenso al desarrollo local y el turismo.

Las estrategias de desarrollo local se han convertido en el motor del proceso productivo desde los años ochenta. Vázquez Barquero (1993) hace hincapié en este hecho afirmando que las políticas de desarrollo local se han ido estabilizando y fortaleciendo dentro del sistema capitalista, siendo sistemas productivos locales que han favorecido el aumento de la productividad y la eficacia económica. Ya que las administraciones

centrales se han centrado en las políticas económicas a nivel estatal, por lo que serán los gestores locales (AEDLs) los que han ido incrementando sus intervenciones en el desarrollo con iniciativas locales y gestión local del empleo. A lo que se matiza que, las acciones turísticas locales también formarían parte de dichas iniciativas.

2.1. Definición de Desarrollo Local y sus implicaciones

Vázquez Barquero (1993, p. 39) destaca un fenómeno evidente y es que, bajo el calificativo de “desarrollo local”, se esconden actuaciones y programas de diferente naturaleza. Algunos tienen por objetivo crear o desarrollar empresas, otros tienen una clara disposición social que pretenden favorecer el empleo hacia el sector de los jóvenes y/o grupos marginales o, en otros casos, buscan el mantenimiento del patrimonio histórico y cultural o incluso proteger el medio ambiente; todo ello puede entenderse dentro del concepto de “desarrollo local” lo que dificulta la delimitación conceptual, tal y como se explica en el siguiente apartado.

2.1.1. Concepto de Desarrollo Local

Existen muchas definiciones de desarrollo local y regional debido, principalmente, a la amplitud de modelos teóricos elaborados sobre el desarrollo local y regional y, por otro lado, a la aparición de un gran abanico de escritos sobre experiencias particulares que, en lugar de favorecer el consenso sobre una definición ampliamente aceptada, se ha producido todo lo contrario. Se observará en el capítulo III que, esta situación de dispersión y debilidad de criterio consensuado sobre el marco teórico y conceptual, también se da en la disciplina de las relaciones públicas.

En el *Manual para la creación y funcionamiento de una agencia de desarrollo local* de Redondo Rodríguez de Vera, E. et al. (2000), editado por la Diputación de Alicante, se define desarrollo local como:

(...) el conjunto de iniciativas dirigidas a dinamizar la economía y la actividad productiva y empresarial en el ámbito local, favoreciendo una actitud social activa frente al paro, impulsando la cultura emprendedora y contribuyendo a generar empleo y renta a través del aprovechamiento de los recursos endógenos y de las ventajas comparativas y competitivas del

territorio, así como de los nuevos yacimientos de empleo que en él se detecten. (p. 13).

Pérez Ramírez y Carrillo Benito (2000), aunque reconocen que no existe una definición común aceptada, realizan un esfuerzo de concreción y sintetizan en una definición del concepto, elaborada de una manera sencilla, y lo establecen como “Un Proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local, creando Empleo, Renta y Riqueza por y para la Comunidad Local” (p. 48).

Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011) hacen alusión a que, la definición de desarrollo local y regional, está ligada a las concepciones de qué es, qué se quiere lograr con él y para quién es el desarrollo, por lo que complica su contenido y su significado. Estos autores argumentan que, desde el siglo XIX, el concepto de desarrollo viene ligado a la dimensión económica y al capitalismo y, con el paso del tiempo, el concepto de desarrollo ha ido incorporando otros significados, significados estos que han ido respondiendo a otras preocupaciones emergentes, por lo que, el concepto de “desarrollo local”, ha ido evolucionando paralelo a la historia. Por otro lado, añaden que, “las definiciones de “desarrollo” están geográficamente diferenciadas. Difieren entre regiones (incluso dentro de una misma región), con el paso del tiempo” (p. 62) y, por último, inciden en que estas definiciones o conceptos de desarrollo pueden hacer énfasis a diferentes asuntos, según los contextos.

Albuquerque (2003, p.7), autor clásico en temática de desarrollo local, también incide en la ambigüedad que rodea al concepto, lo que lleva a realizar un esfuerzo de conceptualización del término para poder pasar a su aplicación práctica. Para aclarar el término, Albuquerque hace una serie de apreciaciones al respecto:

1. “Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal”. El sistema productivo local y sus relaciones productivas, no tiene por qué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia.

2. “Desarrollo local no es solo desarrollo endógeno”. Existen iniciativas que se sustentan en oportunidades externas, “lo importante es saber “endogenizar” dichas oportunidades dentro de las estrategias locales”.

3. “El desarrollo local es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”. Ello es básico, pero la realidad es que el desarrollo local se ha de basar en la coordinación de las diferentes intervenciones a todos los niveles para facilitar el éxito de las estrategias, por lo

tanto las decisiones de arriba-abajo también son importantes en la dinamización del desarrollo local.

4. “El desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local”. Es un enfoque integrado donde se han de valorar, por igual, asuntos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial de actuación.

5. “El desarrollo depende siempre de la capacidad para introducir innovaciones al interior del tejido productivo local”. La introducción de estas innovaciones no depende solamente del resultado de la investigación y desarrollo de grandes empresas, ni del tamaño de éstas, sino también del grado de vinculación con los agentes locales, de la gestión organizacional y de las innovaciones sociales e institucionales.

6. “El desarrollo depende del grado de articulación existente al interior de la base socioeconómica local”. Se trata de completar las exigencias del ajuste ante el cambio estructural de forma que incluya el conjunto de la economía y los actores reales, y no sólo los actores financieros y los grupos de la nueva economía globalizada.

Por otro lado, Vachón (2001) afirma que la idea de desarrollo local debe incluir otros valores que irían más allá de lo meramente económico. Se cita textualmente su exposición aludiendo el asunto:

Supone una visión diferente de la economía, según la cual esta actividad estaría al servicio del ser humano y no de un sistema de intercambio de objetos, servicios y dinero sin tener en cuenta al individuo, el agotamiento de los recursos naturales y el desequilibrio social de las colectividades. (p. 98).

2.1.2. Concepto de desarrollo endógeno de Vázquez Barquero²

Dentro del concepto de desarrollo local aparecerá un nuevo paradigma basado en el concepto de desarrollo endógeno, el cual surge a principios de los años ochenta. Esta propuesta parte de la idea de desarrollo autocentrado y desde abajo como respuesta de “agotamiento del modelo de desarrollo desde fuera” (p. 29).

² Epígrafe basado en Vázquez Barquero, A. (1999) Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Colección Economía y Empresa. Capítulo 2. Ediciones Pirámide S.A. y en García Docampo, M. (2007) Perspectivas teóricas en desarrollo local. Capítulo 2 de Vázquez Barquero, A. “Sobre la diversidad de las interpretaciones y la complejidad del concepto de desarrollo endógeno” (pp. 39-55)

Vázquez Barquero (1999) manifiesta que el concepto de desarrollo endógeno se suele relacionar con los “procesos de industrialización endógena” (p. 51). ” (...) Cuando la comunidad local es capaz de utilizar el potencial de desarrollo y de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno o simplemente desarrollo endógeno” (p.52). Según este autor, el concepto parte de la noción de que los territorios disponen de recursos o economías no explotadas, lo que supone disponer de una capacidad de desarrollo propia y/o endógena. Los procesos de desarrollo local endógeno se producen en aquellos casos en que las instituciones y sus mecanismos de gestión del territorio funcionan con eficacia, además parten de la base de que el territorio es un agente de “transformación social”, no un simple soporte de espacio físico.

El desarrollo endógeno, afirma Vázquez Barquero, es un modelo alternativo al modelo de crecimiento concentrado y de desarrollo desde arriba, es un modelo de desarrollo basado en la utilización productiva de los recursos locales, es decir, orientada a la acción que permite a las comunidades locales afrontar procesos de desarrollo con dinámicas propias. La gestión estratégica se basaría en buscar el equilibrio entre los objetivos donde “las formas de organización de la producción facilitan el uso flexible de los recursos locales y empresariales y permiten utilizar las economías externas de escala, que permanecen ocultas, y reducir los costes de transacción” (p. 48).

En cuanto al concepto de desarrollo endógeno, afirma Vázquez Barquero, es complejo, su interpretación reside en la idiosincrasia territorial de los procesos de crecimiento, factores, distribución de la renta y leyes que regulan dicho proceso, por lo que es difícil que pueda aplicarse una interpretación general, ya que las bases territoriales son distintas de una localidad a otra. A pesar de ello, concluye Vázquez Barquero, el concepto de desarrollo endógeno permite definir las políticas y estrategias que los actores sociales, de un determinado territorio, pueden gestionar, aprovechando la coyuntura que presenta la globalización. Cada territorio gestionará el desarrollo de una forma singular, respondiendo a sus propios retos y oportunidades.

Se puntualiza que este modelo, su génesis teórica, ideas principales e implicaciones será tratado más en profundidad cuando sea abordado en el apartado de los paradigmas, teorías y enfoques del desarrollo local y regional.

2.1.3. Breve historia del Desarrollo Local hasta la actualidad

Este concepto está ligado a su propia evolución, tal y como expusieron Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney. Alburquerque (citado en García Docampo, 2007, p.6)³ argumenta que esta idea de desarrollo fue sinónima y hegemónica al crecimiento económico hasta la Segunda Guerra Mundial. Después, en los años cincuenta y sesenta, la idea de desarrollo solo se entendía ligada a la idea de subdesarrollo y el desarrollo era un problema de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Prevalecía la visión de alcanzar el objetivo de la homogeneidad en desarrollo económico, en el conjunto de nuestras sociedades, teniendo que superar las distintas etapas de crecimiento económico que habían prescrito los países líderes en política de desarrollo. En esta carrera de desarrollo económico, las comunidades y gobiernos locales, desprovistos de competencias, de recursos y de capacidad técnica, tenían un papel "inactivo". En este contexto el desarrollo se lograría por decisiones de los "centros" hacia las periferias.

Con el paso del tiempo se pudo constatar que, varias de las consecuencias del desarrollo económico a nivel global, y que también se presenta como un problema para los países centrales, son las manifestaciones de desempleo, pobreza y grados crecientes de inequidad; problemas que los llevan a plantearse la cuestión de las políticas, ámbitos y estrategias de desarrollo, entre ellas la cuestión del desarrollo local. Así pues, el desarrollo local es una iniciativa de políticas, fuertemente vinculada a los países centrales, con el objetivo de paliar estos problemas que hemos mencionado, y que potenciará la política del uso de recursos endógenos, vital para las comunidades locales.

A partir de los años noventa, el enfoque económico dominante de desarrollo local también amplía su preocupación a cuestiones sociales, ecológicas, culturales y políticas: reducir desigualdades sociales, promocionar la sostenibilidad ambiental, fomentar las gobernanzas inclusivas, reconocer la diversidad cultural y potenciar la cohesión social y el bienestar, son objetivos que se han ido incorporando en los contextos locales y regionales, no siempre exentos de dificultades (Haughton y Counsell 2004, Geddes y Newman 1999, Morgan 2004, citados en Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney, 2011, p.51)⁴.

³ Fuente citada: Alburquerque, F. (1997) "Desarrollo económico local y difusión del progreso técnico", Cuadernos ILPES N° 43, CEPAL, Santiago de Chile.

⁴ Fuentes citadas: Haughton and Counsell (2004) *Regions, Spatial Strategies and Sustainable Development*. London: Routledge and Regional Studies Association, Geddes, M. y Newman, L. (1999) *Evolution and*

En la tabla 1 se sintetiza, de forma breve y clarificadora, esta evolución histórica basada en la obra de Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011)⁵. Esta tabla ha sido ampliada añadiendo circunstancias y sucesos acaecidos de referencia historia en los diferentes periodos, los cuales han sido marcados en cursiva:

Tabla 1
Evolución histórica del desarrollo local

Principios del siglo XIX	<ul style="list-style-type: none"> . La Revolución Industrial sentó las bases de la desigualdad económica, social y geográfica. . Aparecen los primeros movimientos laborales y sindicatos que luchan contra la desigualdad.
Principios del siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> . Conflictos internacionales y la Gran Depresión. . Persiste la desigualdad del desarrollo local. . Primeras acciones de los Estados desde el enfoque desde “arriba”
Mediados del siglo XX Desde la postguerra hasta los años 70	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Nacimiento de las Naciones Unidas, Cooperación Internacional para el Desarrollo</i> y los programas de ayudas bilaterales y multilaterales. . Era del “Desarrollismo” . <i>Objetivo: Eliminar la pobreza dando prioridad al desarrollo del crecimiento económico.</i> . Visión de regiones desarrolladas versus regiones subdesarrolladas de la periferia dentro de las naciones. . <i>La idea de desarrollo estaba enfocada hacia los llamados países del Tercer Mundo.</i> . <i>Sigue la explotación de colonias del Tercer Mundo por parte de los países desarrollados.</i> . Los impactos en el medio ambiente y la sostenibilidad no son tenidos en cuenta.
Principios de los años 70	<ul style="list-style-type: none"> . Contexto de la Guerra Fría. . La democracia liberal de mercado de EE.UU marca el inicio de la “modernidad”. . “Etapa de crecimiento económico”. Constituye un modelo de trayectoria de desarrollo que siguen los llamados “países en vías de desarrollo” . El Banco Mundial dedica grandes presupuestos a programas de bienestar para distintos países. . Crisis del petróleo (años 73/74) despierta una preocupación puramente económica porque se colapsan parte de los programas de bienestar.

conflict in local economic development, *Local Economy* 13 (5): 12-25 y Morgan, K. (2004) Sustainable regions: governance, innovation and scales, *European Planning Studies* 12 (6): 871-889.

⁵ Epígrafe 2.1. “Las definiciones de desarrollo local y regional: Un contexto histórico breve” (pp. 52-62)

Mediados de los años 70	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Ajuste estructural social y económico.</i> Paso del desarrollismo a una era emergente de la globalización. . La era del desarrollismo ha dejado una patente desigualdad geográfica. . Transición hacia una economía de servicios. . <i>Internacionalización de la producción y la globalización de los recursos.</i> . <i>Aparecen nuevas formas de organización de las empresas transnacionales.</i> . <i>Aparecen los llamados NICs (Newly Industrialized Countries)</i>
Finales de los 70, principios de los 80	<ul style="list-style-type: none"> . Inicio de una revolución contra el keynesianismo y las teorías radicales de desarrollo. . Se promueve la desregulación y la liberación de los mercados. . Emergen unidades transnacionales en Europa, la CEE y más tarde la UE, en América NAFTA y ALCA y en Asia ASEAN.
Década de los 80	<ul style="list-style-type: none"> . Reestructuración del mercado. . Fin de la Guerra Fría. . Descentralización de los Estados nacionales. . <i>Crítica a los modelos de desarrollo “desde arriba”.</i> . <i>La comunidad local aparece como un recurso importante en el proceso de desarrollo.</i> . <i>Inicio de la concienciación de la importancia del desarrollo sostenible.</i>
Década de los 90	<ul style="list-style-type: none"> . Emerge un intento de una Tercera Vía ante el descontento de los resultados obtenidos en la década anterior. . La globalización presenta nuevos retos de desarrollo local y regional, con una visión más integrada, interdependiente y competitiva. . <i>Hay una renovada preocupación por las necesidades básicas de grupos desfavorecidos.</i> . <i>Estimulación de la tecnología adecuada para favorecer el desarrollo en el contexto local.</i> . <i>Se promueven nuevos modelos de desarrollo “desde abajo”.</i>
A partir del año 2000	<ul style="list-style-type: none"> . El concepto de desarrollo se amplía con otras preocupaciones y valores económicos, sociales y medioambientales. . Se refuerzan los ideales y propuestas para el desarrollo por parte de gobiernos a todas las escalas. . El desarrollo local y regional es más global. . <i>Sigue existiendo una inquietud hacia el ideal de desarrollo y la imposición de modelos occidentales.</i> . Se fomentan la cooperación y la “buena gobernanza” . Se promueve la colaboración público privada de los diferentes actores. . <i>Se fomenta la responsabilidad social corporativa y la participación de los ciudadanos de forma responsable y ética.</i>

Elaboración propia, basado en Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011).

2.1.4. Principios y características del Desarrollo Local

En este epígrafe se abordan los principios fundamentales y características del desarrollo local, desde la perspectiva de Vachón (2001), los cuales son expuestos a continuación en la tabla 2:

Tabla 2

Principios y características del desarrollo local

PRINCIPIOS	1. “El desarrollo es un proceso global” que no puede estar limitado a acciones, programas o intervenciones concretas.
	2. “Las micro iniciativas contribuyen al desarrollo global” . El progreso y bienestar de una comunidad no se deben solo a las grandes empresas o a los macro proyectos.
	3. “El factor humano constituye la fuerza motriz del desarrollo” . Un colectivo de personas con suficiente motivación y formación son determinantes para el desarrollo, más que las propias infraestructuras, las técnicas y los equipamientos.
CARACTERÍSTICAS	1. “No hay un modelo único de desarrollo” . Partiendo del hecho de que no existen las mismas condiciones en los diferentes territorios, hay distintas formas de asegurar el desarrollo.
	2. “El desarrollo implica una dimensión territorial” . El territorio al que se aplica viene determinado por su propia historia, cultura y recursos, además de la existencia de un sentimiento de pertenencia y lazos que la identifican como un espacio definido.
	3. “El desarrollo se basa en una fuerza endógena” . Vachón se refiere a la capacidad potencial de que dispone una colectividad para trabajar en pro de su propio desarrollo. En realidad el desarrollo local potencia esa fuerza endógena existente en la colectividad y despierta los mecanismos de acción para no tener que depender de iniciativas externas.
CARACTERÍSTICAS	4. “El desarrollo recurre a una voluntad de concertación y al establecimiento de mecanismos de <i>paternariado de redes</i>” . La estrategia de desarrollo local ha de trabajarse con una perspectiva abierta, tanto en las funciones como en las competencias. Compartimentar actividades con programas cerrados imposibilita la capacidad de compartir el conocimiento. <i>Torre Valdés, R. (2008) dice, al tratar este punto, que la gestión que se realiza desde la óptica de departamentos “estancos” (en términos de relaciones públicas) está condenada a perderse, ya que se solapan recursos, se duplican gestiones administrativas y se genera confusión entre los “sujetos receptores de las iniciativas” (p. 45)⁶</i>

⁶ En letra cursiva aportación propia o de otros autores, fuera de la obra de Vachón.

CARACTERÍSTICAS	<p>5. “El planteamiento del desarrollo local supone la recuperación de los valores democráticos mediante una nueva estrategia participativa y la responsabilización de los ciudadanos con su colectividad”.</p> <p>Vachón dice sobre el desarrollo local conectado con la idea de democracia: “El desarrollo local apuesta por el control colectivo de las opciones económicas, sociales, tecnológicas y medioambientales para buscar soluciones a largo plazo a los problemas de las colectividades en desequilibrio. Ese control colectivo reposa sobre dos valores democráticos fundamentales: la participación y la responsabilidad” (p.119). <i>Valores que conectamos en relación directa con la filosofía y esencia de las relaciones públicas, tal y como veremos más adelante.</i></p>
------------------------	--

Elaboración propia, basada en Vachón (2001) El desarrollo local. Teoría y práctica. pp. 119, 131-132.

2.1.5. Variedades de Desarrollo Local y Regional

En la tabla 3 se expone la clasificación de tipos de desarrollo local y regional que proponen Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011), porque ésta permitirá aclarar las distintas variedades en tema de desarrollo local y regional. Se establece según género y naturaleza:

Tabla 3

Distinciones en el desarrollo local y regional

Dimensión	Distinción -según grado o alcance, entre los polos extremos se pueden dar diferentes grados de intensidad-	
Enfoque	Absoluto (aspira a un desarrollo geográficamente equitativo)	Relativo (sugiere un progreso desigual por defecto o por diseño)
Autonomía⁷	Local y regional	Nacional, supranacional
Dirección⁸	Top-down (enfoque tradicional basado en el desarrollo económico exclusivamente)	Bottom-up (enfoque más reciente donde se tienen en cuenta otros valores y preocupaciones emergentes, al margen del desarrollo económico)
Énfasis	Fuerte (prioritario y/o radicales en su propósito)	Débil (poco prioritario y/o conservador y reformista)

⁷ Donde reside el poder y los recursos.

⁸ Ambos enfoques o modelos de desarrollo son tratados con mayor profundidad en la Tabla 10 del epígrafe 2.5.3. sobre los “Modelos de desarrollo”. También hablan del modelo mixto donde existe una aproximación de ambos.

Foco	Exógeno (forma de crecimiento que se origina en el exterior y están supeditadas a circunstancias externas)	Endógeno (formas de crecimiento autóctono y generadas desde el interior)
Carga institucional⁹	Estado	Mercado
Relaciones territoriales inter-	Competitivo	Cooperativo
Medidas	Duro (intervenciones enfocadas hacia infraestructuras puras y proyectos con capital)	Suave (apoyo suave a la formación y a la tecnología)
Objetivos	Gente (el proyectos centra sus objetivos en las personas)	Lugares (el proyecto centra sus objetivos en los lugares)
Índice	Rápido (desarrollo acelerado y apremiante)	Lento (desarrollo más lento y sostenible)
Escala	Grande (proyectos a gran escala)	Pequeño (proyectos a pequeña escala)
Foco espacial	Local	Regional
Sostenibilidad	Fuerte (altamente prioritario)	Débil (secundario o supeditado)

Elaboración propia y completada, a partir de la tabla 2.4 en Desarrollo Local y Regional (2011) de Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (pp. 69).

2.1.6. Financiación del Desarrollo Local

Una de las dificultades ante las que se hallan las AEDLs para gestionar y poner en marcha las distintas políticas de desarrollo local es la financiación de los diferentes proyectos, aspecto que se podrá comprobar a lo largo de la investigación de campo. La limitación de recursos financieros es una de las principales causas de incapacidad funcional de las AEDLs, esta causa les deriva a otras situaciones, como consecuencia de la primera, como son la falta de personal necesario para la gestión del servicio, la imposibilidad de acometer proyectos, la dificultad de financiar estrategias promocionales o la complicación para disponer de una infraestructura mínima para la prestación del servicio. Como consecuencia de ello las AEDLs pueden buscar distintas estrategias para acometer sus funciones: asociaciones y cooperaciones entre AEDLs de municipios limítrofes, asociaciones o convenios con mancomunidades, consorcios o asociaciones profesionales

⁹ Las guías institucionales pueden ir desde las estatales, las de mercado, las de la Tercera Vía o las de la sociedad civil.

buscando sinergias frente a proyectos. Una de las estrategias, alternativa a la promoción de tipo publicitario que conlleva un coste siempre más elevado, sería la utilización de tácticas informativo-comunicativas de relaciones públicas que implican menor coste y propician altamente la posibilidad de alcanzar objetivos de beneficio social, objetivos que van mucho más allá de los mercadológicos propios de la publicidad.

Para la creación y el mantenimiento de las AEDLs existen varias vías de financiación entre las que se destacan las siguientes (Redondo Rodríguez de Vera et al., 2000, pp. 65-66):

- Recursos propios que proceden del presupuesto municipal.
- Recursos que proceden de otras administraciones:
 - Recursos procedentes de la Comunidad Europea como los Fondos Estructurales a través de los marcos comunitarios de apoyo o la participación en los Programas e Iniciativas Comunitarias.
 - Recursos que proceden de la Comunidad Autónoma: Consellería de Empleo, Consellería de Presidencia o la Consellería de Economía y Hacienda.
 - Recursos procedentes de la Diputación Provincial.
- Recursos que proceden de ayudas y subvenciones destinadas a subvencionar proyectos gestionados por las administraciones públicas: Programas formativos, programas de empleo y promoción del autoempleo, programas de fomento de diseño y nuevas tecnologías, programas de promoción comercial o turística.
- Recursos procedentes del cobro por prestación de servicios –servicios personalizados o alquiler de espacios-.

2.2. Otros conceptos importantes relacionados con el Desarrollo Local

Relacionado con el desarrollo local existen una serie de conceptos importantes que, además de enriquecerlo, permiten observar el desarrollo local desde otras perspectivas o enfoques y contextos que ayudan a comprender mejor la amplitud del término.

2.2.1. Desarrollo “económico” Local

Se expone la definición de “desarrollo económico” que aporta García Docampo (2007)¹⁰ sobre el término de desarrollo económico extraída del American Economic Development Council que dice, “es un proceso de creación de riqueza a través de la movilización de todo tipo de recursos disponibles (físicos, naturales, humanos, financieros, capitales) capaces de generar valor en el mercado” (p. 11), a la cual añade García Docampo, evolución que debe de ser extensa y sostenida, por lo que solo se considerará aquella renta real que aumente durante una etapa de tiempo amplia.

Relacionado con el contexto local, Vázquez Barquero, A. (1999) define el concepto de desarrollo económico local como:

Proceso de crecimiento y cambio estructural que se produce como consecuencia de la transferencia de recursos de las actividades tradicionales a las modernas, de la utilización de economías externas y de la introducción de innovaciones, y que genera el aumento del bienestar de la población de una ciudad, una comarca o una región. (p. 52)

2.2.2. Desarrollo “social”

Entre los distintos capitales que contribuyen al desarrollo local, se encuentra el capital social, capital de vital importancia para el desarrollo local. Toscano Sánchez (2000) en la obra de Pérez Ramírez y Carrillo Benito alude al término de “economía social” en los siguientes términos:

(...) con independencia del sector en el que desarrollen su actividad o de la forma jurídica adoptada, si bien es la **cooperativa** la más extendida, nacen como respuesta a alguna carencia social ya sea de empleo, vivienda, calidad de vida, consumo, etc., persiguiendo un interés de servicio a sus miembros o a una colectividad, y colaborando de esta forma al bienestar social. El germen de la Economía Social radica por tanto, en la **solidaridad**. (p.447)

Se habla, por lo tanto, de iniciativas que intentan paliar las desigualdades sociales, allí donde el Estado no ha sido capaz de llegar o de cubrir. En su exposición, Toscano

¹⁰ Fuente citada: texto editado en 1984 con el título de Economic Development Today (Chicago EEDC).

Sánchez, alude a que el concepto puede abarcar a una amplia gama de formas jurídicas locales, desde cooperativas, hasta fundaciones o cofradías de pescadores, pero también sociedades anónimas o limitadas. Estas entidades, independientemente de su configuración jurídica, tienen como objetivo la cooperación y la solidaridad, promoviendo valores de equidad e integración de ciertos grupos desfavorecidos por diversos motivos; siendo, además, su principal motor el factor humano.

La relación entre la economía social o capital social y el desarrollo local es de evidente importancia, se podría decir que buscan alcanzar las mismas metas. En relación a esto que, Toscano Sánchez expone una serie de **similitudes** que se relacionan a continuación:

- En ambos casos se aplica el mismo procedimiento: *“Es un proceso reactivador de la economías y dinamizador de la sociedad local.”*¹¹

- Los dos enfoques parten de la *“Capaz de estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local.”*

- Actúan *“mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona.”*

- Existe una coincidencia en ambos casos de planificar iniciativas con un *“Enfoque a largo plazo”*.

- Parten de la idea de promover también otros sectores emergentes para el *“Desarrollo de industrial alternativas y los nuevos yacimientos.”*

- Tal y como se señaló antes, el factor humano es esencial en ambos casos, por lo que priorizan la dimensión de la *“Formación y mejora de la capacitación de la mano de obra”*.

Álvarez Sousa (2009) pone de relieve la importancia del capital social, dentro del paradigma del desarrollo integral del espacio social¹², y destaca que las relaciones entre personas e instituciones para establecer redes de conexión, basadas en la **confianza**, son vitales para que se desarrolle una sociedad, y aclara: “Para que se desarrolle una sociedad se necesita no solo que las personas tengan una gran formación y motivación, sino que estén unidas para introducir sinergias en sus acciones” (p. 165). Álvarez Sousa divide este tipo de capital en dos grupos:

¹¹ En cursiva citas literales del autor (pp. 454-456).

¹² Paradigma que será abordado en profundidad en el apartado de “Turismo y Desarrollo Local”.

a) Capital social formal, este capital se puede subdividir a su vez en civil y político-institucional. Éste haría referencia a las relaciones en los niveles intracomunitarios y extracomunitarios.

b) Capital social informal, en palabras de Fukuyama (citado en Álvarez Sousa, 2009)¹³ “(...) La sociabilidad constituye también un soporte vital para el autogobierno de las instituciones políticas (...) Todo indica que el capital social que se practica por hábito irracional (...) es necesario para el funcionamiento de las instituciones económicas y políticas racionales y modernas (...)” (p. 395).

En realidad para que el resultado sea óptimo, en el contexto del desarrollo de la sociedad, se tiene que dar la conjugación de ambos tipos de capital. Álvarez Sousa afirma que el **turismo** es un gran impulsor de las relaciones tanto en el ámbito personal, empresarial como entre países, por lo tanto generador y potenciador del capital social. Si bien hay que destacar que estos capitales sociales tienen su potencial de éxito en las **relaciones de confianza**.

Coleman (citado en Farto López, 2006, p. 143)¹⁴, define al capital social como “la habilidad de las personas para trabajar juntos, en grupos o en organizaciones”. Otras definiciones se refieren al capital social como “el conjunto de recursos actuales y potenciales ligados a la pertenencia a un grupo, lo que permite que cada miembro del grupo se beneficie del retorno producido por el capital colectivo” (Farto López, 2006, p. 144). Siguiendo esta última definición, Farto López aclara que el capital social se tiene de forma compartida, por las partes que establecen la interrelación, sin que “los individuos puedan tener un derecho de propiedad sobre él” (144). Es decir, que más que ver con los recursos, dentro de las estructuras y procesos de intercambio social, tiene que ver con los recursos de los que dispongan los individuos. Por lo tanto, el capital social va más allá de los contactos o relaciones establecidas en una red, son las “interacciones positivas” que se producen entre los individuos y agentes sociales, dentro de la propia red, que permite la formación de capital social.

Farto también hace hincapié en las actitudes de **confianza, reciprocidad y cooperación** necesarias para que el capital social alcance el máximo beneficio.

En su dimensión individual toma la forma de redes personales que permiten vincularse con los otros a través de intercambios sociales, contactos y

¹³ Fuente citada: Fukuyama, F. (1998) La confianza. Edición Grupo Zeta, Barcelona.

¹⁴ Fuente citada: Coleman, J. S. (1990) Foundations of Social Theory. Cambridge, Harvard University Press.

favores; pero en el sentido colectivo, se referirá a la institucionalización de las relaciones de cooperación y ayuda recíproca en el marco de organizaciones, empresas, comunidades locales y grupos que conforman la sociedad civil. (p. 154)

Rifkin (también citado en Farto López, 2006, p.135)¹⁵, hace una serie de propuestas del uso del capital social en el Desarrollo Local Sostenible (DLS), como factor estratégico para obtener la garantía de éxito, y son las siguientes:

1. El éxito de una sociedad radica en su capacidad de generación de capital social, capital de mercado y capital público.
2. Las posibilidades de trabajo organizado recaen, en parte, en la emergente necesidad de generar una fuerza nueva: el capital social.
3. El capital social se presenta como una opción alternativa a los eternos programas de asistencia pública, por lo que representan un aporte de autonomía y sostenibilidad.
4. El papel de la mujer se ve reforzado y revalorizado, dentro de este capital social, porque la mujer ha sido y es uno de los motores principales de la sociedad civil.

Concluye diciendo que este tipo de capital es vital porque apenas consume recursos naturales, ya que está formado por energía humana basada en redes de **confianza** “dirigida a la creación de un bien social”.

Se puede observar, de forma reiterativa, que tras el enfoque del desarrollo social se hallan las relaciones públicas, las cuales favorecen el esfuerzo necesario para fomentar una dinámica de participación en la cooperación y el consenso partiendo de la idea de establecer relaciones basadas en la “estrategia de la confianza”, expresión utilizada por Boiry (1998). Aspecto que será desarrollado en el apartado sobre el concepto de “relación” en el capítulo sobre relaciones públicas.

2.2.3. Desarrollo Local y “responsabilidad social corporativa”

El concepto de “responsabilidad social corporativa” (RSC) también será abordado en profundidad en el capítulo de relaciones públicas, ya que está considerada una de sus

¹⁵ Fuente citada: Rifkin, M. J. (1999) “Travail, capital social y renaissance de la société civile: un projet pour une nouvelle politique du tiers secteur”. Estraburgo.

principales estrategias de trabajo. En dicho capítulo se hace una aproximación desde el enfoque empresarial, ya que su génesis arranca en el ámbito empresarial, pero con el objetivo de interconectar responsabilidad social corporativa y desarrollo local, puesto que las autoridades públicas deben tener en cuenta prácticas socialmente responsables en la implementación de las políticas públicas en su propio beneficio.

En cuanto a su definición, que también será tratada en el capítulo de relaciones públicas, con autores como Weil (1992), Carroll (1999) y Seitel (2002), entre otros, se pueden apreciar numerosas diferencias, en función del enfoque o contexto en el que se defina, lo que ha originado diversos e intensos debates, no obstante, y a pesar de ello, se pueden hallar unas características comunes. El objetivo, en el presente epígrafe, será intentar plasmar, de forma sintetizada algunos referentes históricos sobre este término conectado con la concepción de “desarrollo económico y social”.

En el llamado Libro Verde, elaborado por la UE en 1998, quedó recogido el concepto que tuvo el apoyo del Parlamento Europeo, el cual propuso incorporar el término de “responsabilidad social” de la empresa a otros ámbitos de competencia de la UE, en concreto en el tema de financiación de medidas sociales y regionales. Este término lo definió la Comisión Europea, a través del Libro Verde, como aquél tipo de responsabilidad donde “las empresas y otras entidades deciden voluntariamente integrar las preocupaciones sociales y ecológicas en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus interlocutores” (Farto López, 2006, p.160).

Este mismo autor cita algunos de estos principios de RSC a propuesta de la Comisión que resumimos a continuación (p. 161):

- Reconocer la naturaleza voluntaria de la RSC.
- Aplicar prácticas de RSC creíbles y transparentes.
- Apoyar aquellas actividades en las que la intervención de la Comunidad aporte un valor añadido.
- Atender a las necesidades y características de las PYME.
- Buscar un enfoque equilibrado y global de la RSC a todos los niveles: económico, social y ecológico con la intención de atender intereses de los consumidores.
- Apoyar con coherencia los acuerdos internacionales (directrices establecidas por la OIT y la OCDE).

En esta misma obra, Farto López acude a la definición de la RSC propuesta por la World Business Council for Sustainable Development –WBCSD- (1998), definición que

nos parece muy interesante desatacar por estar integrada en el contexto del desarrollo local que dice así: “La decisión de la empresa y otras entidades de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida” (p. 172).

A un nivel más próximo en el tiempo y en el contexto, se destaca la indicación que hace Torres Valdés (2008) sobre la aportación del Banco de Buenas Prácticas de la Diputación de Barcelona, ya que se mencionan una serie de propuestas en relación con la responsabilidad social ciudadana, que parece aclaratoria a la par que interesante por estar relacionada con las políticas del gobierno local. Este Banco de Buenas Prácticas, impulsado por la Fundación Carles Pi y Sunyer y en colaboración con los municipios e instituciones locales, dispone de un proyecto de buenas prácticas dirigido a las administraciones locales, que evalúa y controla periódicamente. Sus objetivos son, y se cita textualmente:

El objetivo fundamental del Banco de Buenas Prácticas de los gobiernos locales es promover la mejora y la innovación en los gobiernos locales. Los instrumentos para conseguirlo son la difusión de experiencias, siguiendo una metodología común, la reflexión y el intercambio de conocimiento sobre políticas locales.

Detectar, recoger, sistematizar y difundir buenas prácticas sobre políticas locales de interés para los municipios de Cataluña.

Desarrollar un espacio web de referencia de la comunidad local para facilitar el intercambio de conocimiento sobre políticas locales.

Estimular la innovación de las políticas y la calidad de los servicios a la ciudadanía.¹⁶

Mecati Granado (2006), en la obra de Murga Menoyo, M^a. A., hace hincapié en la labor de la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias) que tuvo la iniciativa de elaborar un código de *Buenas Prácticas Ambientales para la normalización de la gestión medioambiental en los municipios de España*¹⁷, dirigida principalmente a los entes locales, y se ha convertido en un documento de referencia para todos los ayuntamientos.

En relación al llamado “Banco de Buenas Prácticas” se pueden encontrar otras versiones, siempre desde la misma óptica, expuesto por otras entidades para el buen hacer

¹⁶ Banc de Bunes Prácticas. Diputació de Barcelona <http://www.bbp.cat/projecte.php>

¹⁷ http://lineaverdemunicipal.com/fotosNoticias/codigo_buenas_practicas_ambientales_femp.pdf

de la profesión dentro del desarrollo local, sin ir más lejos el Colegio de Geógrafos, dedicó íntegramente el nº 2 de su revista “Banco de Buenas Prácticas en Geografía” al desarrollo local, donde Cruz Orozco (2003) comenta una serie de sugerencias de buenas prácticas en este ámbito, en su artículo titulado “*Espacios clasificados y desarrollo local. Notas para unas buenas prácticas*”, las cuales nos parecen de interés mencionar:

El estudio, planificación y gestión de espacios clasificados puede verse beneficiado de unas buenas prácticas que ayuden al desarrollo local. Éstas serían las siguientes:

1. Como premisas de partida se han de tener en cuenta: el conocimiento preciso y el respeto a la reglamentación legal de un espacio clasificado, especialmente sobre la conservación de la naturaleza; y la consideración de los objetivos de desarrollo local como parte global de los objetivos del territorio.

2. La complejidad del estudio del medio natural aconseja acudir a equipos pluridisciplinares. Debe prestarse especial atención a los cambios, sufridos en los últimos años, de los usos públicos y privados en los espacios protegidos, de la mano de fenómenos como el **turismo** rural, el consumo –real y simbólico– de naturaleza, los deportes de aire libre y aventura, etc.

3. Es necesario hacer una identificación de los agentes y actores implicados en los problemas de desarrollo en el espacio clasificado, por lo que es imprescindible establecer mecanismos “imaginativos y rigurosos de participación” de los mismos. La participación pública será una exigencia legal en ciertos casos, un canal de información y una coordinación de las decisiones. Habrá que aplicar técnicas de investigación social apropiadas para conocer de primera mano el espacio y las características. La gestión del territorio constituye uno más de los medios de definición identitaria de la población local, y nosotros añadimos por *lo que ésta también ha de ser tomada en cuenta en la investigación, planificación y ejecución de los programas.*

4. El Desarrollo Local en espacios clasificados exige de acciones educativas en un doble sentido: educación para el desarrollo, destinada a los responsables y gestores ambientales y educación ambiental para la población local. La educación ambiental debe ir más allá del público escolar y tratar de llegar al público adulto con iniciativas que susciten interés.

5. Se pueden resumir los ejes para la articulación de la conservación de la naturaleza y el desarrollo local en:

- El paisaje, en sus diversas facetas del medio natural y social a un mismo tiempo, *nosotros lo denominaremos patrimonio natural, aunque Cruz Orozco también se refiera a la dimensión social –capital social-*.

- El patrimonio cultural, vinculado al pasado y a la memoria puede ayudar al consenso social. Las iniciativas de la denominada nueva museología (ecomuseos, parques culturales, etc.) ayudan a la valorización de este tipo de patrimonio.

Existen algunas iniciativas a nivel gallego de impulso de la RSC a nivel municipal, promovida por instituciones sin ánimo de lucro como es el caso de Afiprodel (Asociación Finisterrae de Profesionais de Desenvolvemento Local), de la cual se hablará más adelante, que con su exposición itinerante durante todo el año 2016, bajo el título “A forza do local”¹⁸, organizada en colaboración con entidades y empresas promotoras **de buenas prácticas** y la Diputación de A Coruña, intentaba dar a conocer las **buenas prácticas en el terreno de lo local** y los nuevos modelos de emprendimiento que se están desarrollando en Galicia. En las bases para la solicitud de la exposición se proponía que todos aquellos ayuntamientos que deseaban ofrecer esta exposición en su municipio, durante un período de tiempo, solo tenían que realizar la petición a través de Aprofidel.

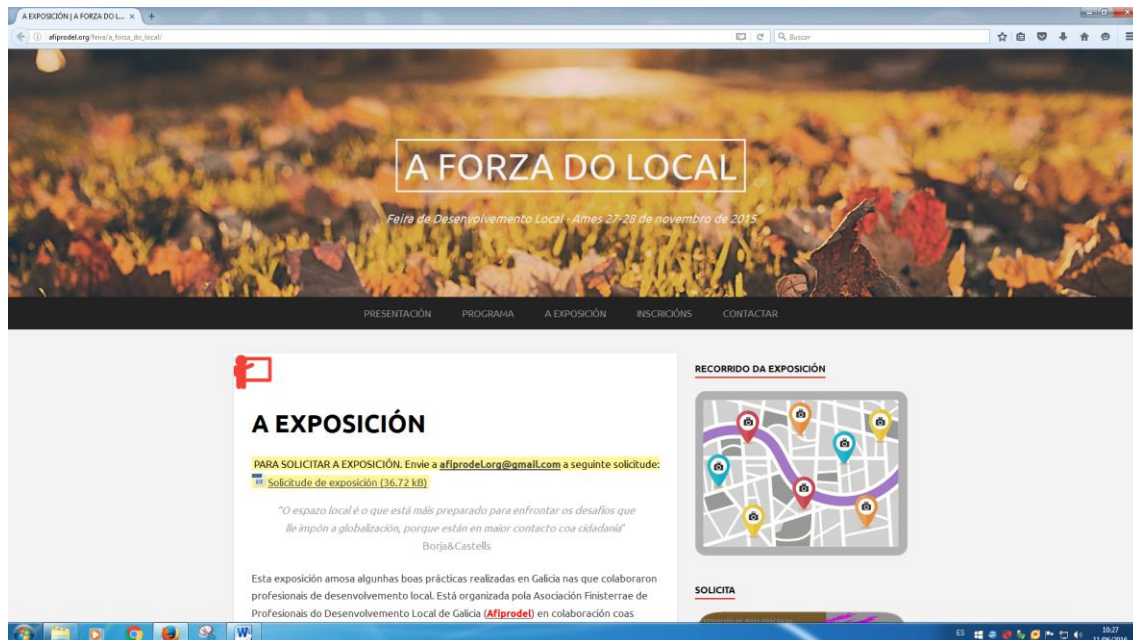


Figura 1. Captura de pantalla del sitio web de Afiprodel. Noticia

¹⁸ http://afiprodel.org/feira/a_forza_do_local/

De todo lo expuesto se desprende que se trata de un concepto intrínsecamente ligado a la existencia, dentro del territorio, del capital social, de gobernanza de calidad y amplio consenso entre los actores sociales implicados sobre los objetivos de la RSC. El desarrollo local es producto de la coordinación y la cooperación entre todas las partes interesadas, del trabajo en red y el aprendizaje social, que a su vez propicia la regeneración y gestión de aquellos factores de los que se retroalimenta para producir desarrollo local sostenible. Estaríamos entonces hablando del llamado “territorio inteligente”.

2.2.4. Desarrollo “sostenible”

Dentro del concepto de desarrollo local se encuentra el concepto “desarrollo sostenible”, el cual se ha convertido en un referente a nivel mundial, especialmente en la última década, pero al mismo tiempo se ha mostrado como un concepto controvertido y un tanto ambiguo que ha generado amplios debates. Dice Subirats (2000, pp. 7-8)¹⁹ que el “desarrollo sostenible” se ha transformado en un concepto “contenedor” de una gran variedad de significados diferentes llevando, en no pocas ocasiones, a cierta ambigüedad comunicativa. Estos significados o interpretaciones pueden llegar a ser contradictorios entre sí, a ello eluden Riechmann et al. (1995) en el capítulo 1 de su libro *De la economía a la ecología*, ya que puede referirse a realidades e interpretaciones distintas.

El concepto de desarrollo sostenible procede de la expresión inglesa *sustainable development*, acuñada en 1987 en el informe *Nuestro Futuro Común*²⁰ de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, informe que recibió el nombre de "Informe Brundtland"²¹. Este informe, argumenta Font (2000)²², se desligó del modelo clásico y dominante de desarrollo e incluyó nuevos conceptos ligados al desarrollo como son: Bienestar social y Calidad de vida, basados en una distribución justa de la riqueza para las generaciones presentes y futuras, además de hacer una propuesta para asegurar el futuro del planeta usando, por parte de todos de forma racional, los recursos de que disponemos. Después de su lectura, hemos de añadir que también establecía algunos objetivos importantes como que teníamos que dejar de ver el desarrollo

¹⁹ En Font, N. y Subirats, J. (Eds) (2000) Local y sostenible.

²⁰ En <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

²¹ Por la política socialdemócrata noruega Gro Harlem Brundtland, presidenta de la Comisión encargada de redactarlo.

²² En Font, N. y Subirats, J. (Eds.) (2000) Local y sostenible. Capítulo I (pp. 9-28).

y el ambiente como si fueran asuntos separados y señalaba que el desarrollo ya no era un problema exclusivo de los países que no lo tenían, básicamente porque la degradación ambiental era consecuencia tanto de la pobreza como de la industrialización.

En una aproximación a Riechmann et al. (1995), éstos se preguntan si es posible un desarrollo sostenible dentro del sistema capitalista ya que la propia naturaleza del desarrollo sostenible incluye elementos de psicología moral que, dentro del proceso de crecimiento económico capitalista, son difíciles de respetar ya que traspasa los límites de ésta con tal de alcanzar los objetivos económicos de crecimiento. Estos autores proponen que el esfuerzo está en entender la sostenibilidad, no solo “como un principio puramente técnico, sino como un principio ético-normativo” (p. 8), es decir, de respeto a las normas de gestión **éticamente responsables**.

También Font (2000), argumenta que esta idea plantea numerosas cuestiones sobre los objetivos o metas de cuáles son los fines a alcanzar en este modelo de desarrollo sostenible, incógnitas políticas, sociales y económicas están presentes y no siempre encuentran respuestas basadas en el acuerdo y el consenso. En el Capítulo sobre Relaciones Públicas expondremos la “Teoría del Conflicto”, ésta alude a la búsqueda de estrategias de relaciones públicas con el ánimo de encontrar un equilibrio en la negociación entre actores, necesario para que las políticas de desarrollo, basadas en la sostenibilidad, tengan un éxito asegurado; sostenibilidad no siempre bien comprendida y apoyada.

Se puede afirmar que este término está íntimamente relacionado con uno de los objetivos principales de la filosofía de las relaciones públicas referente a la responsabilidad social, como se ha visto en el epígrafe sobre “Responsabilidad Social y Desarrollo Local”, y como se podrá comprobar en el capítulo III del marco teórico dedicado a la disciplina de las Relaciones Públicas.

Por otro lado, y vinculado con el ámbito del turismo, tanto en el campo académico como profesional, se lleva tiempo debatiendo sobre el concepto de “turismo sostenible” o “sustentable”. Éste no es un tema baladí, ya que se trata de una cuestión compleja que abarca factores de índole ecológica, cultural y socio-económica, que implica gestionar el turismo en base a unas estrategias de equilibrio y armonía entre turismo y medio ambiente, no siempre fáciles de alcanzar. En ocasiones debido a la propia fragilidad del ecosistema y de los recursos disponibles en el destino, o por la falta de sensibilidad y sensatez por parte de los actores sociales, cómplices en la planificación y gestión que ha llevado a

innumerables casos con consecuencias de daños irreparables en el medio ambiente. Esta cuestión será tratada con más profundidad en el epígrafe 2.7.2.1.

Como cierre de este sub-apartado se destacan las palabras textuales de Font, N.:

(...) la protección ambiental se convierte en un *input* del desarrollo sostenible cuando se entiende que el ecosistema no está compuesto por segmentos independientes sino que constituyen un todo que debe gestionarse globalmente. (...), por ejemplo, la protección de espacios naturales puede resultar poco efectiva si no va acompañada de medidas que (...) contrarresten los efectos del aumento de visitantes a dichos espacios, prevengan los incendios forestales, regulen las infraestructuras o exploren formas autóctonas de crecimiento y creación de empleo.

La adopción de estrategias orientadas a la sostenibilidad exige llevar a cabo profundas transformaciones político-institucionales, económicas y culturales. (2000, p. 12).

2.2.4.1. Desarrollo sostenible Local

Valcárcel-Resalt (2001) manifiesta que en el ámbito local existe una mayor tendencia hacia el respeto por el medio ambiente lo que se ha podido constatar, en muchos casos, a través de las acciones planificadas teniendo en cuenta la conservación de los ecosistemas. Farto López (2006) manifiesta que, de forma paulatina, se ha venido produciendo un cambio de paradigma, pasando del modelo de Desarrollo Local Económico (DLE) al modelo de Desarrollo Local Sostenible (DLS), el primer modelo se centraba principalmente, en la creación de empleo, y el segundo en la gestión del conocimiento basado en la responsabilidad social corporativa, mejora de la gobernanza, colaboración público-privada de los diferentes actores sociales y en la participación ciudadana ética y responsable. Farto aporta una visión muy interesante de lo que él denomina “Territorios Inteligentes” que los define como:

(...) aquellos capaces de mejorar su capacidad de gestión y resolución de problemas a través de procesos de aprendizaje y difusión del conocimiento, basados en el trabajo en red y la interacción social (...) dirigidos a la creación de valores desde los valores, en el marco de un modelo de

desarrollo sostenible orientado a satisfacer a las personas interesadas. (p. 207)

Un amplio bagaje de autores refuerzan esta argumentación del cambio de modelo de desarrollo local, Pike; Rodríguez-Pose y Tomaney (2011) añaden que el debate se ha trasladado de la preocupación por la cantidad de desarrollo que se aplicaba, al interés por la calidad de vida, construida sobre la perspectiva sostenible. Este cambio de paradigma, se ha visto plasmado tanto en el ámbito académico como práctico.

En el caso concreto de España, dicen Font y Subirats (2000), la política ambiental en los últimos años ha mejorado de forma paulatina, sin embargo todavía se está a mucha distancia de otros países europeos. En España se dieron diversas circunstancias: por un lado la creación del Estado de Autonomías que ha configurado un modelo de distribución de poder territorial descentralizado, lo que conllevó que las administraciones locales tuvieran atribuidas diversas competencias en temas ambientales, en función de características poblacionales y, por otro lado, que la UE invirtiera grandes recursos financieros en nuestro país para favorecer la adaptación a la política ambiental a los niveles del resto de Europa. Todo esto favoreció el desarrollo de las políticas ambientales dentro de la articulación del territorio, paralelo, a su vez, a un proceso de redefinición de la organización en materia de intervención pública; pero también hay que tener en cuenta que su puesta en práctica ha tropezado con ciertas problemáticas de aplicación de estrategias de sostenibilidad local, debido a limitaciones como posturas reactivas ante estas políticas, la estructura jerarquizada de las administraciones o la propia sectorialización.

Otro aspecto importante, hablando de desarrollo sostenible local, es la **educación**, como “valor en sí mismo” porque, dice Murga Menoyo (2006), conlleva una doble condición, como valor personal de enriquecimiento del propio individuo y como herramienta de concienciación de las políticas ambientales, y ambas condiciones se retroalimentan y aportan beneficios a la sociedad de todo el planeta.

Tomás Carpi (2008, pp. 98-101) propone una serie de claves básicas para establecer una estrategia de desarrollo local Sostenible de éxito. Resumimos a continuación dichas claves:

1. Compromiso real con el desarrollo local sustentable por parte del consistorio, asumiendo el nivel máximo de responsabilidad.

2. Actitud innovadora, por parte de técnicos y políticos de la Administración Local.
3. Introducción de sistemas de calidad total en la Administración, formación y **buenas prácticas** con el desarrollo sustentable.
4. Coordinación interdepartamental efectiva en políticas ecológicas.
5. Creación de una **imagen de marca del municipio**, como una línea de identidad a seguir por todos los actores.
6. Cooperación activa con actores privados relevantes: empresarios, organizaciones sociales, **medios de comunicación**, etc.
7. Fomentar el compromiso empresarial hacia criterios y políticas medioambientales.
8. **Cuidadosa planificación de las estrategias de comunicación de las acciones y proyectos** con la intención de alcanzar el compromiso de todos.

Claramente se observa, en este punto concreto, reflejada una de las funciones estratégicas de las relaciones públicas. No obstante, tal y como ya se afirmaba con anterioridad, todo el enfoque del desarrollo local sostenible tiene una vinculación pragmática con la filosofía de las relaciones públicas.

9. Implantación de la Agenda Local 21.
10. Implicación de todos los actores de las áreas de Cultura, Juventud y Turismo.
11. Destinar recursos económicos y humanos que permitan desarrollar las políticas estratégicas de desarrollo local sostenible.
12. Interacción efectiva con los grupos de inmigrantes y fomentar el codesarrollo con sus lugares de origen.
13. Las estrategias y acciones deben ser impulsadas por un proceso progresivo y gradual con efecto multiplicador.

2.2.4.2. Agenda 21 local

En el contexto del desarrollo sostenible, uno de los proyectos que más trascendencia ha tenido ha sido la Agenda Local 21, conocido con las siglas A21L. En la Conferencia de “La Cumbre de la Tierra” celebrada en Río de Janeiro en 1992 se adoptaron una serie de compromisos que resume muy bien Marbán Flores (2006, pp. 31-45):

1. La **Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible**: donde se establecen los 27 principios que sirvieron de guía para el proceder de los individuos y las naciones -Los Derechos de la Tierra-.

2. **La Agenda o Programa 21.** Plan de Acción Global con el objetivo de promover el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente. Esta Agenda no tiene un carácter vinculante.

Esta Agenda ofrece programas para conseguir un equilibrio entre negocios y la sostenibilidad con el objetivo de combatir la pobreza y evitar el deterioro del medio ambiente; se trata de un manifiesto global para el desarrollo sostenible que abarca temas económicos, sociales, culturales y medioambientales (González Limón 2000, p. 365).

3. **Convenio sobre Biodiversidad:** este convenio tiene carácter vinculante y reclamaba compensar, en general, a los países del Tercer Mundo por ser los que mayor biodiversidad presentan.

4. **Principio sobre los Bosques:** este principio perseguía regular el comercio de la madera.

5. **Convenio sobre el Cambio Climático:** su objetivo ambicionaba poner fin al efecto invernadero que se está produciendo en el planeta. También tiene un carácter vinculante.

Dos años más tarde, en mayo de 1994 en la ciudad de Aalborg (Dinamarca), se celebra la I Conferencia de Ciudades Europeas y Pueblos Sostenibles y nació la llamada Carta Aalborg²³ en la cual se expone la idea de sostenibilidad en el contexto local. En 1996 se celebrará la II Conferencia en la ciudad de Lisboa (Portugal) donde se informa sobre la situación y progreso de la Agenda Local 21 en los 35 países europeos en los que se habían puesto en marcha. En 2000 se realizará la III Conferencia en la ciudad de Hannover (Alemania) con el mismo objetivo, y así hasta en cuatro ocasiones más hasta la actualidad, en 2004 (IV Conferencia) también celebrada en Aalborg, en 2007 (V Conferencia) en Sevilla (España), en 2010 (VI Conferencia) en Dunkerque (Francia), en abril de 2013 (VII Conferencia) en Ginebra (Suiza) bajo el título “Una economía socialmente responsable, ¿la solución a la crisis?” y finalmente en abril de 2016 (VIII Conferencia) en País Vasco (España).

En el caso de España, dicen Font y Subirats (2000), las aplicaciones de la A21L han sido muy desiguales entre las distintas administraciones, por ejemplo la administración central se ha mantenido al margen de la A21L por entender que no le competía, algunas autonomías (casos País Vasco, Cataluña, Valencia y Andalucía) le

²³ <http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0667128.pdf>

dieron un gran impulso, pero no siempre desde la administración regional, y otras se mantuvieron más al margen. No obstante, reconocen que en los últimos años se ha mostrado más interés en su implantación, inclusive en municipios más pequeños, debido principalmente al intercambio de experiencias y al aumento de capacidad de liderazgo por parte de los ayuntamientos.

Las características de estos programas de Acción Local, según González Limón, J.M., 2000, p. 361) vienen a resumirse en los siguientes puntos:

- Estrategias globales de prevención y actuación dirigidas a la sostenibilidad del desarrollo y mejora de la calidad de vida local.
- Programas de perfil abierto gestionados por las entidades locales en colaboración con otras administraciones, entidades privadas y población local.
- Programas clave con objetivos concretos que definen los principales problemas relativos a la sostenibilidad local.

La A21L tiene como objetivo principal proporcionar la metodología y los instrumentos necesarios para planificar el territorio, teniendo en cuenta los valores ambientales, con criterios de sostenibilidad y uso racional de los recursos. Las ventajas más importantes que destaca este autor (pp. 367-368) son:

- Facilita la toma de decisiones sobre el modelo de desarrollo sostenible.
- Genera ahorros significativos en cuanto la utilización del agua, electricidad, materias primas, etc.
- Se obtiene mayor respuesta y colaboración, por parte de la población, respecto al medioambiente.
- Fomenta mecanismos de participación entre los diferentes actores sociales.
- Sirve de modelo para iniciativas privadas con el objetivo de obtener una mejora ambiental.
- Ayuda a realizar mejores y más apropiados proyectos de planificación urbanística.
- Permite dotar a la administración pública local de un organigrama más eficaz respecto a tomas de decisión sobre temas medioambientales.
- Ayuda al municipio a proyectar una imagen de responsabilidad con el medio ambiente, de forma que le permite conseguir más y mejores inversiones, subvenciones y captación de fondos.

Llegados a este punto es necesario hablar de la Agenda 21 Escolar, herramienta con un objetivo educativo de concienciación sobre el desarrollo local sostenible desde las

aulas. Esta Agenda educativa forma parte de la Agenda 21 y en España se desarrolla a comienzos de los años noventa, y se ponen en marcha algunos centros como el CEIDA²⁴. En Galicia, el CEIDA está ubicado en el Ayuntamiento de Oleiros (provincia de A Coruña) con el nombre de “Centro de Extensión Universitaria e Divulgación Ambiental de Galicia”, fruto de un convenio de colaboración entre la Consellería de Medio Ambiente, el Ayuntamiento de Oleiros y la Universidade da Coruña. Su objetivo principal es la de coordinar, dinamizar y promover la educación ambiental en Galicia en diferentes áreas: medio marino, cambio climático, conservación, ayuntamientos, cooperación, forestal y turismo.

A pesar de todos los aspectos positivos del programa 21 que se han ido relacionando en este apartado, y a pesar de parecer velar por el bienestar de todos los que habitan en el planeta, no ha estado exento de críticas por parte de conservadores, capitalistas, ecologistas, socialistas y otras tantas voces de distintos tintes ideológicos. Para empezar, su cumplimiento no era ni es obligatorio, lo que parece no tener un valor jurídicamente vinculante, excepto por aquellos que se han ido acogiendo al programa desde el principio y han realizado un compromiso en su seguimiento. Otras críticas han hecho hincapié en que el programa pone más énfasis en unos temas de desarrollo sostenible que en otros, demostrando parcialidad de intereses, dependiendo de la institución municipal gestora.

Tampoco se puede olvidar otro frente de críticas procedente de EE.UU, donde se viene alimentando, en los últimos años, la sospecha sobre el Programa 21 y las intenciones y objetivos verdaderos de la ONU, expandir, a través de la Agenda 21, el control del gobierno sobre los recursos naturales, el desarrollo económico y la libertad individual, consolidando un poder a nivel mundial; véase el artículo publicado el 13 de mayo de 2016, escrito por Tom Deweese, Presidente del Centro de Políticas de América, en el periódico digital *The New American*²⁵.

²⁴ <http://www.ceida.org/>

²⁵ Deweese, Tom (2016) “*Six Issues that are Agenda 21*”. *The New American*
<http://www.thenewamerican.com/reviews/opinion/item/23177-six-issues-that-are-agenda-21>

2.2.4.3. Sostenibilidad y empleo

El que fue director de la OSE, Observatorio de la Sostenibilidad en España, y profesor de la Universidad Complutense de Madrid, Jiménez Herrero (2012), argumenta que hay que trabajar las políticas *win win* a largo plazo, es decir, las políticas ambientales porque es la forma más inteligente de promover la economía. La creación del llamado “empleo verde”: modelo energético sostenible, reducción de emisiones, transporte y movilidad sostenible, ecología industrial y la rehabilitación de viviendas, son ejes fundamentales. Reconoce que el empleo verde ha aumentado en los últimos años porque han emergido una serie de sectores que han marcado una pauta de gestión, y sectores emergentes que tienen un gran potencial. Entre ellos, Jiménez Herrero, destaca el **turismo sostenible**, frente al tradicional turismo de sol y playa, entre los que han hecho su aparición en escena el ecoturismo, turismo de naturaleza o turismo rural que han crecido en un porcentaje significativo en los últimos años.

(...) es necesario cambiar las formas de producir, de consumir, de distribuir, pero también las formas de ser, estar, de conocer, incluso las formas de educar, y eso es concebir el desarrollo sostenible como un proceso dinámico, porque no es un estado de armonía fijo, sino un proceso abierto de permanente cambio, de permanente aprendizaje, de participación democrática, de potenciación del ingenio humano que permita la coevolución, evolución positiva conjunta, entre la humanidad y la biosfera.

No cabe duda de la gran potencialidad de la sostenibilidad como generadora de empleo por su capacidad catalizadora y sistémica para favorecer el cambio, ante la crisis y para después de la crisis, con un nuevo modelo con vocación de perdurabilidad. (p.21)

2.2.5. Desarrollo local y “cultura”

Vachón (2001) incide en que, en ocasiones, no se da la importancia que se merece a la identidad cultural, dentro del proceso de desarrollo, y ello es un grave error ya que los valores culturales condicionan los procesos del mismo y define la cultura como:

El conjunto de comportamientos, saberes, costumbres, que modelan una sociedad y sobre los cuales se basa el sentimiento de pertenencia: el individuo se reconoce en las maneras de ser y de actuar del grupo en el que

vive; adopta sus valores fundamentales y los integra en las actividades cotidianas de su vida familiar, comunitaria, profesional, etc. (p. 35)

Por lo tanto, dirá Vachón, es necesario e importante que en cualquier proceso o acción de desarrollo se reconozcan las formas de pensar y de actuar, la cultura e identidad de las colectividades que habitan en un lugar.

Becattini (citado en Pérez Ramírez y Carrillo Benito, 2000)²⁶ sostiene que las condiciones sociales, la cultura y los códigos que utiliza la comunidad local tienen una incidencia directa en la actividad productiva. El sentimiento de pertenencia de una comunidad local bien diferenciada y fuertemente asentada puede marcar la limitación de conflictos sociales. Precedo Ledo y Míguez Iglesias (2007) inciden en la valorización de la identidad, el sentido de pertenencia y la cultura como factores dinamizadores del desarrollo local. A través de la recuperación de la memoria histórica, interesándose por los contenidos culturales de la región, relacionados con la identidad y el sentido de pertenencia, son las nuevas estrategias de desarrollo territorial. En su reflexión sobre estas nuevas herramientas de desarrollo destacan parte del contenido de la Declaración de Viena sobre el valor de la cultura (UNESCO, 2006), en relación a las políticas urbanas, de las que reproducimos algunas textualmente (p. 99):

a) “Es necesario adquirir un conocimiento de la estructura de la ciudad basado en la identidad y en la memoria colectiva.”

b) “Las intervenciones deben perseguir el establecimiento de una relación significativa entre el lugar y su historia.”

c) “El sentido de la memoria debe guiar el proyecto en todas las escalas de intervención, desde la conservación hasta la transformación/reconstrucción o el nuevo desarrollo.”

d) “La valorización puede utilizarse como herramienta para la identificación de lo característico y la búsqueda de la integración de los valores culturales y paisajísticos en el proceso de planificación territorial.”

e) “Un patrimonio bien gestionado es una herramienta muy competitiva, ya que atrae no **sólo a turistas** sino también al capital y a nuevos residentes.”

²⁶ Fuente citada: Becattini, G. (1979) Dal settore industriale al distretto industriale: alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale. Rivista di Economia e Politica Industriale, nº 1 (pp. 7-21).

Sobre el concepto de “valorización” y sus estrategias, relacionado con factores como cultura, turismo, economía y sociedad, en el que inciden Precedo y Míguez (2007), parece interesante aportar su cuadro de resumen:

Tabla 4
Valorización y autosostenibilidad

FACTORES	ESTRATEGIAS
Cultura	Valorizar identidades culturales para creación de imagen .
Turismo	Valorizar recursos para creación de marca.
Economía	Valorizar iniciativas para generar innovación.
Sociedad	Valorizar participación para generar creatividad.

Fuente: Precedo y Míguez (2007), en García Docampo (p. 105), cuadro 4.3.

Una vez más se pone de manifiesto la importancia de las relaciones públicas en la función de ensalzar este tipo de valores, ya que son más sensibles y proclives a utilizar estas estrategias donde interconectan cultura e imagen, ya que la cultura es la sustentadora y la base de la imagen de marca de un territorio, y por lo tanto de un destino turístico.

2.2.6. Desarrollo local y “comunicación”

Valcárcel-Resalt (2001) reflexiona sobre la importancia de la comunicación y la buena imagen que se ha de imprimir en la gestión de los proyectos de desarrollo local de cara a la comunidad para obtener éxito. Resalta el hecho de que en España, en general, sea escasa la importancia que se le concede a las técnicas de comunicación por parte de los responsables locales, por dos motivos principalmente: Se desconocen “las técnicas de comunicación adecuadas para realizar con eficacia” la acción o “porque no lo consideran necesario” (p. 74). En el hecho de considerar la publicidad como un gasto excesivo, dentro de los presupuestos ajustados que se manejan en las AEDLs, parte nuestra propuesta de trabajar sobre la base de las estrategias informativo-comunicativas de las relaciones públicas, altamente efectivas y más económicas que las estrategias publicitarias.

Respecto a este tema, Díaz Fernández (2003) aclara que, en el caso concreto de Galicia, las estrategias de comunicación sobre desarrollo local que se utilizan con los medios son escasas y no siempre se refuerza adecuadamente el mensaje comunicativo. Incidimos aquí, tal y como afirman Ries, A y Ries, L. (2003) que la marca –de destino en este caso- no se crea a través de la publicidad, ése es el papel de las relaciones públicas ya

que “una marca nace con la necesidad de crear “noticias” (...). La publicidad debe seguir reforzando las ideas y conceptos de las relaciones públicas” (p. 219). Sobre la aclaración de esta idea se ahondará convenientemente más adelante, ya que el intento de reforzar el mensaje, cuando aún no hay una marca clara de destino, a base del gasto ingente en publicidad no es la solución más adecuada.

2.2.7. Glocalización

Lo cierto es que el desarrollo local hace su aparición en el momento de más auge del proceso de la globalización, dándose ambos procesos a la par, especialmente en los contextos socio-económicos. A priori parece que los objetivos de la globalización se contradicen con los intereses de la idea que subyace tras la conceptualización de desarrollo local, diríamos que son dos formas muy distintas de percibir e interpretar la realidad. Pero no todas las visiones refuerzan esta idea de contradicción, en la última década hace su aparición el término “**glocal**” que une los conceptos de global y local. Farto López (2006) argumenta sobre este nuevo enfoque, donde ambos conceptos se complementan y refuerzan, una idea que nos parece interesante exponer y parafraseando a Farto nos dice que lo local adquiere importancia dentro de lo global porque vienen a combinarse tres niveles o ejes: productividad-competitividad económica, integración socio-cultural y representación-gestión política. Para que estos tres ejes sean operativos necesitan de la armonía de lo local y lo global; los gobiernos locales y regionales son demasiados pequeños para actuar y controlar los flujos de riqueza, poder y tecnologías a nivel global, y a su vez las instituciones y entidades globales son demasiado grandes como para detectar necesidades específicas, actuar y alcanzar objetivos en lo local.

Sobre la postura de antagonismo, Alcañiz Moscardó (2008) expone que existen dos enfoques que se resume a continuación:

Tabla 5
Posturas de articulación entre lo global y lo local

POSTURAS GLOBALIZADORAS	POSTURAS LOCALISTAS
La globalización dirige todo el proceso.	El enfoque de lo local es una respuesta al consumo y homogeneización de los bienes y servicios.
Una fracción importante del capitalismo se está concentrando por lo que las localidades o regiones se rediseñan de acuerdo con la economía global y las empresas transnacionales.	A través de la especialización flexible, la adaptación al cambio y la permanente innovación se facilita la producción a pequeña escala que revaloriza el territorio.

Elaboración propia. Fuente: Alcañiz Moscardó, M. (2008). En Fuertes y Gática (pp. 38-39).

En esta misma línea, Boisier (2005) en su artículo *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?* publicado en la revista CEPAL, hace esta misma reflexión, y añade que en esta divergencia de opiniones hay quienes sostienen que la globalización devalúa el territorio y los que opinan que lo revalorizan. En sus conclusiones, Boisier afirma que el proceso globalizador ha producido grandes cambios en la producción geográfica, a todos los niveles, inclusive en el turístico; y también ha creado nuevos espacios y nuevas actividades que han generado nuevas posibilidades de crecimiento local. El éxito, argumenta, está en la adaptación a estos cambios globales, y ello depende de la calidad de la respuesta local, concreta además, que el papel de las Universidades es esencial ya que puede potenciar los procesos de desarrollo local, tanto en formación como en I+D definiendo nuevas estrategias de desarrollo.

En este sentido, dice Alcañiz Moscardó (2008), el término glocal contiene dos significados diferentes, en función de que sea empresa o territorio de lo que se está hablando. Si es empresa su significado es “piensa global y actúa local”, en cambio si estamos hablando de territorio se traduce como “piensa local y actúa global”. El reto de las comunidades locales será la de integrarse en lo global de forma competitiva, de ahí la importancia de potenciar sus capacidades: potenciar su capital social, promover la dinamización empresarial, fomentar el empleo e incentivar el conocimiento de la sociedad local.

Hasta tal punto se está inmerso en la realidad de lo glocal que es materialmente imposible escapar de ella. Novo, M. (2006) afirma “ser glociales no es una elección. Lo somos simplemente, por el momento histórico que nos ha tocado vivir. La elección es asumirlo, comprender nuestra nueva condición e intentar aprender a moverse desde ella.

(...) Se trata, ni más ni menos, que de una cuestión de supervivencia” (p. 7). El reto de las autoridades será moverse en esta dinámica, resolver problemas concretos y localizados desde una visión amplia y global, y esto no es una tarea fácil por lo que, dice Novo, es necesario replantearse los modelos de desarrollo y los enfoques, es decir definir nuevas reglas de actuación. Es un reto que se ha de tomar como una nueva oportunidad para ser más creativos y desarrollar mayor capacidad de resiliencia –capacidad para hacer frente a las dificultades- especialmente en momentos de crisis.

Para finalizar con este apartado se plantea la visión de Klein (2005), éste insiste en la idea de la necesidad de ir más allá de los localismos e intentar ver el desarrollo local con un enfoque global porque, dice Klein, el desarrollo de unas regiones no debe hacerse a costa de desfavorecer el desarrollo de otras zonas o regiones, ni tampoco a expensas de las posibilidades de desarrollo de futuras generaciones. Por lo tanto, se estaría hablando de tener una visión global de conjunto, una perspectiva que ayudase a plantear proyectos y actividades de desarrollo en beneficio de todos, en el presente y en el futuro. Se puede concretar, pues, que ambas realidades forman parte del mismo fenómeno social que se manifiesta de forma desigual y diversa.

Este término de lo “global” también será estudiado al tratar el concepto de “comunicación” como instrumento de gestión en el capítulo de las relaciones públicas, con autores como Weil (1992) o Regouby (1991), ya que la comunicación social se puede considerar una red de vital importancia a nivel mundial, pero a su vez es causa y agente del cambio de estrategia de los Estados y de los gobiernos locales.

2.2.8. Gobierno local o gobernanza

A nivel de gobierno local y regional, dice Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011), han surgido nuevas instituciones lo que ha llevado a la aparición de nuevos tipos de relaciones. Sugieren que hay tres transformaciones importantes en el Estado relacionadas con la gobernanza del desarrollo local.

Tabla 6

Transformaciones en el Estado relacionadas con la gobernanza

1ª Transformación	<ul style="list-style-type: none">. Se produce un cambio de gobierno a gobernanza a diversas escales territoriales.. El papel del Estado ha disminuido.. Se potencia la creación de “paternariados” y colaboraciones entre organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y para-gubernamentales.. El papel de las instituciones políticas se limita a dirigir estos paternariados.
2º Transformación	<ul style="list-style-type: none">. Se Produce una reorganización territorial y funcional.. El poder del Estado se dispersa hacia instituciones supranacionales, pero también hacia niveles regionales y locales y trans-territoriales.
3º Transformación	<ul style="list-style-type: none">. Existe una preocupación por la competitividad internacional porque los gobiernos nacionales se ven afectados por el poder de regulación de los organismos internacionales (FMI, OMT...).

Elaboración propia, basado en Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011), apartado 2. “De gobierno a gobernanza” (pp. 176-177).

Rhodes (citado en Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney, 2011)²⁷ identifica unas características definitorias de la gobernanza:

1. Es más amplia que el gobierno porque incluye actores sociales no públicos.
2. Los límites del Estado han cambiado y son alternantes y opacos entre los sectores público, privado y civil.
3. Las interacciones entre los diferentes actores responden a la necesidad de intercambiar recursos y negociar propuestas compartidas.
4. Las interacciones están basadas en la **confianza** y reguladas por las reglas del juego, se negocia y se acuerda entre los actores. Como se podrá ver, en el Capítulo de Relaciones Públicas, respecto a la “Teoría de los Juegos”, el profesional de relaciones públicas ejercerá de moderador entre los diferentes públicos de la organización, además de saber seleccionar las estrategias del juego más convenientes para poder manejar diferentes situaciones, con el objetivo de conseguir la comprensión mutua entre las partes. En realidad estamos hablando de las estrategias de la “buena gobernanza”.
5. Estas redes de interacción son “significativamente” autónomas respecto del Estado. No son responsables ante el Estado y se organizan de manera autónoma.

²⁷ Fuente citada: Rhodes, R.A.W. (1997) Understanding Governance: Policy Networks, Governance Reflexivity and Accountability. Buckingham: Open University Press.

6. No obstante, aunque el Estado no tenga una posición soberana, puede ejercer control sobre estas redes de manera indirecta e “imperfecta”.

El concepto de gobernanza hace alusión a distintas formas de gobierno en las que los límites entre lo público y lo privado no están tan claros. Se trata de una nueva forma de gobierno construida a base de relaciones de confianza entre los diferentes actores sociales, es decir creando redes de interacción social basadas en la sinceridad y en el consenso. La idea de gobernanza está conectada con el concepto de relaciones públicas, definición que alude a la “estrategia de la confianza”, expresión utilizada por Boiry (1998), basado en el conocimiento y la comprensión recíproca del grupo²⁸, ya citado en el apartado de “Desarrollo Social”.

Pike, A., Rodríguez-Pose y Tomaney (2011) aluden al riesgo o dificultad que puede acontecer con la práctica de la gobernanza, y es la aparición de los “paternariados” que con frecuencia están controlados por actores públicos, dejando de lado grupos o intereses minoritarios y fomentando la desconfianza en estas redes. Keating (citado en Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney, 2011)²⁹ argumenta que “la gobernanza es un concepto notablemente impreciso y que se usa, a menudo, para esconder (...) preguntas críticas en torno al equilibrio de poder, la representación de intereses y la dirección de la política.” (p. 179)

Gobernanza y capital social están íntimamente ligados, en esta línea Farto López (2006) reflexiona sobre ello y nos dice que la gobernanza local y el buen gobierno local, exigen de la disponibilidad y la acumulación de capital social. Por lo tanto, la gobernanza se basa en las redes sociales estables entre la sociedad civil y las instituciones públicas. Esta red social se sustenta en torno a los siguientes flujos entre las partes o agentes actuantes:

²⁸ Se aborda el concepto en el epígrafe 3.1.1.1. “Concepto de relación” en el apartado de Introducción a la expresión Relaciones Públicas.

²⁹ Fuente citada: Keating, M. (2005) Gobernar las ciudades-región: Política, Economía y Desarrollo. *Ekonomaz* 58:1 (pp. 128-145).

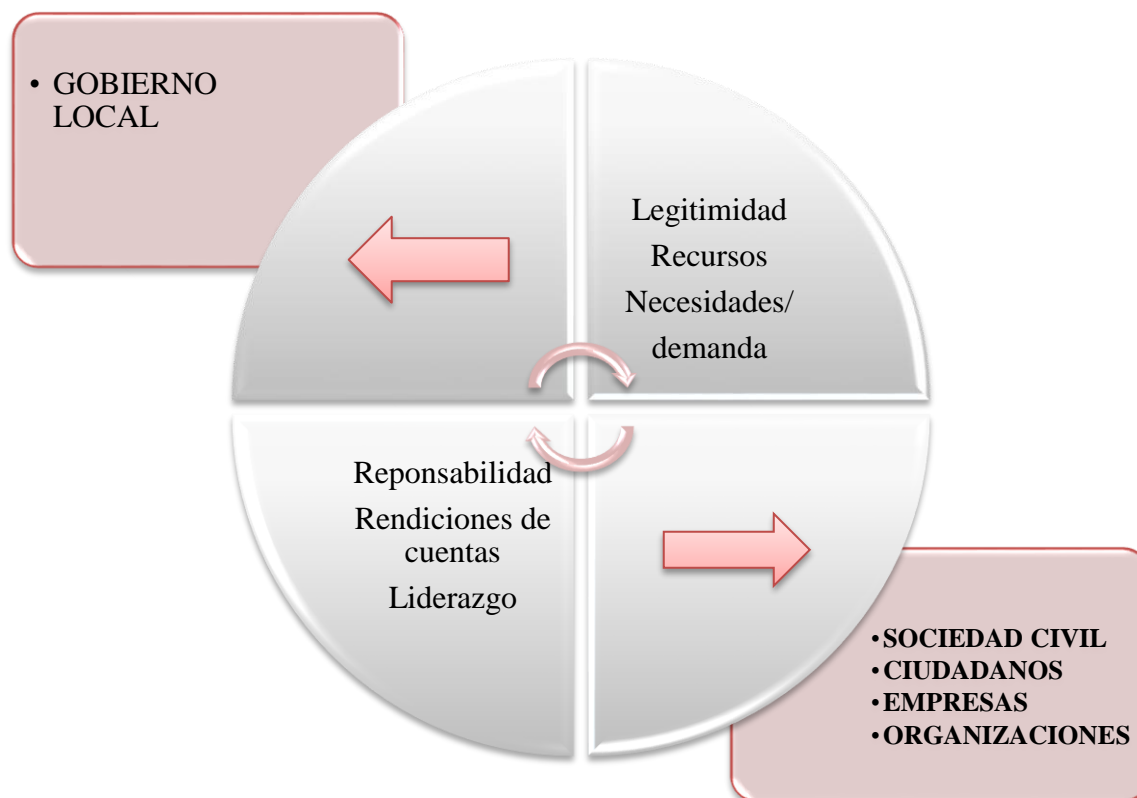


Figura 2. Capital Social y Gobernanza.
Fuente: Farto López, J. (2006) p. 156. Elaboración propia.

En el gráfico se observa que la relación se construye a partir del flujo de capital social que establece **confianza y reciprocidad mutuas** entre el gobierno local y la sociedad civil. Según Farto López, sin la existencia de este capital social no sería posible cerrar el círculo del buen gobierno. Pero también se puede comprobar que la confianza de los ciudadanos hacia las instituciones del gobierno local no proviene únicamente de las obligaciones formales, sino también de las reglas informales: demostración de la responsabilidad, las rendiciones de cuentas y de ejercer un correcto liderazgo. “Las reglas informales son las que lubrican la vida cívica y facilitan, a su vez, una relación más intensa entre sociedad civil y gobierno” (p. 156). Por lo tanto, hablar de la gobernanza no es hablar solo del sistema institucional y la acción de gobernar que definen las políticas públicas, sino que depende de otros factores, como la existencia de un liderazgo eficaz, es decir, de un tejido institucional y cultural presente en el territorio, de la capacidad para programar y aplicar las políticas públicas requeridas para el abordaje de los problemas y de afrontar las responsabilidades sociales correspondientes. En los tiempos actuales el desarrollo local exige que los gobiernos locales vayan más allá del hecho de gestionar de forma eficiente los bienes públicos, sino que han de ser capaces de actuar como líderes e impulsores del proceso de aprendizaje y ser capaces de adaptarse a las nuevas demandas o

necesidades. Por lo tanto, se observa de todo lo expuesto que ello requiere, por parte de la institución, de un ejercicio de responsabilidad ética, un esfuerzo de transparencia en la búsqueda de una comprensión mutua, establecimiento de negociaciones con los grupos de interés, resolución de conflictos y evaluaciones previas; por lo que estaríamos hablando del enfoque del Modelo de Relaciones Públicas Simétrico Bidireccional de Grunig y Hunt, uno de los objetivos de análisis en la presente tesis.

2.2.9. Democracia, participación y Desarrollo Local

Los modelos tradicionales de desarrollo dejaban de lado la participación de la ciudadanía, por el contrario los nuevos modelos hacen un replanteamiento sobre la participación, es decir sobre la democracia representativa. Por ello, el paso del gobierno a la gobernanza implicaría mayor porcentaje de participación por parte de los diferentes grupos sociales, haciendo especial hincapié en la participación de la comunidad local en las políticas de desarrollo local. Indudablemente esto conlleva sus problemas y limitaciones, empezando por los patneriados que mencionan Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney, pasando por el nivel de capacidad y compromiso de los propios ciudadanos o la confrontación de intereses público-privados que dificulten el acuerdo.

La gobernanza participativa en el desarrollo local implica la gestión de “abajo a arriba” pero, al mismo tiempo, observarlo como un todo, e implica gestionar atendiendo a todas las partes y a todos los intereses.

Trasladar la teoría a la práctica de las realidades locales o regionales conlleva preguntarse cómo estimular la participación o cómo articularla con la eficacia política. Por otro lado, no siempre los intereses sociales de los ciudadanos se han basado en criterios de responsabilidad o sostenibilidad, en ocasiones la participación ciudadana se muestra reactiva y dificulta actuaciones con objetivos de beneficio público. La idea del desarrollo local sostenible se basaría en la participación inclusiva de todos los grupos sociales, para poner en común ideas o propuestas con la intención de evaluar opciones consensuadas (Font 2000, pp. 14-16). Sobre las implicaciones de la participación ciudadana, Agost Felip (2008) argumenta que la participación y la consolidación del capital humano, en el desarrollo local, es un objetivo deseado dentro del proceso de gestión de “abajo-arriba”, con ello la comunidad local ha ganado empoderamiento incrementando su papel representativo dentro del proceso, disponiendo de distintas herramientas y estrategias de participación.

Se concluye que la sostenibilidad en el desarrollo local se ha mostrado un asunto de vital importancia, por otro lado, los mecanismos de democratización y participación ciudadana en los procesos y políticas de desarrollo constituyen un valor añadido en el nuevo modelo de desarrollo local. Los indicadores de bienestar, calidad de vida y respeto al medio ambiente son preocupaciones emergentes que se han incorporado al desarrollo económico; se trata de valores basados en el respeto, la igualdad, la ética del consumo y el progreso.

Dirán, Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011), sobre el desarrollo sostenible y progresivo que éste “enfatisa el papel del Estado junto con otras instituciones sociales dentro de la sociedad civil, en la lucha contra la desventaja, la desigualdad y la pobreza en las localidades y regiones” (p. 340).

En el proceso de abordar algunos conceptos importantes relacionados con el desarrollo local, se puede afirmar que capital social, responsabilidad social, sostenibilidad, participación y gobernanza son conceptos con una estrecha e íntima relación para garantizar el buen hacer y el éxito en los programas de desarrollo local. Barreiro (2001)³⁰ cita textualmente “la interacción social y la cooperación son el motor para el desarrollo, el empleo y la cohesión social. (...) en el desarrollo local es necesario fomentar la participación de los ciudadanos en la vida colectiva y en los asuntos públicos” (p. 142).

2.2.9.1. Redes cooperativas para el desarrollo

Como se viene insistiendo en la necesidad de crear una red de participación y cooperación al hablar de desarrollo local en los ámbitos culturales, sociales y económicos, como base para el buen gobierno, parece conveniente definir qué se entiende por “redes cooperativas para el desarrollo”. Vázquez Barquero (1993, p. 98) la define “como el sistema de relaciones y/o contactos que vinculan a las empresas/actores entre sí, cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, información o tecnología”, y sigue diciendo “las relaciones de confianza refuerzan los compromisos y la cooperación entre empresas. Se basan en los contactos personales entre actores y se fortifican a medida que los lazos entre empresas perduran en el tiempo y los resultados de la relación fructifican” (p. 100). Estas

³⁰ Citado por Fardo López, J. (2006) Desarrollo Local sostenible en Territorios inteligentes y responsables. Documenta. Instituto Europeo para la Formación y el Desarrollo. Cantabria. Fuente citada: Barreiro (2001) “El modelo de desarrollo local y el papel de la economía social: un enfoque en torno a los NYE”. En Economía Social, Nuevos Yacimientos de Empleo y Desarrollo Local. Ed. Xabide, Victoria-Gasteiz.

empresas y actores sociales a nivel local, ya sean públicos o privados, que conforman la red tienen sus propios intereses, pero se trata de unir sinergias en las tomas de decisiones o ejecuciones que pueden afectar a acciones o proyectos concretos por el bien de todos los implicados.

Una red basada en la **confianza** permitirá alcanzar la eficacia y eficiencia en los procesos y resultados de los planes o políticas de desarrollo, ya que multiplica los recursos, el conocimiento y la comunicación entre los actores.

El concepto de redes está ligado al de “conectividad”, dice Novo, M. (2006), es decir a la capacidad de producir o establecer conexiones entre sistemas³¹ ya sean cercanos o lejanos, que nos permitan realizar diagnósticos, actuar de forma conjunta y generar sistemas de cooperación.

(...) avanzar en el terreno de las conexiones significa fortalecerse, establecer mecanismos solidarios de investigación y participación, desde lo local, en los problemas regionales y globales. Esta tendencia tiene un nombre: *crear redes, entrar en las redes, trabajar con y desde las redes*. (p. 31)

2.2.10. Planes estratégicos para el desarrollo

Con referencia a los planes estratégicos, Torres Valdés (2008) los define de la siguiente manera:

Consisten en estrategias de actuación, basadas en el esfuerzo colectivo de agrupar acciones cuyo origen es disperso, y con el doble objetivo de estimular, por una parte, la búsqueda conjunta de soluciones de forma activa, coherente y transversal entre las distintas administraciones superando reticencias y la competencia entre sí mismas, y, por otra, de equilibrar y armonizar las relaciones público-privadas. (p. 54)

A este respecto Rodríguez Álvarez (2001) argumenta que la planificación estratégica exige poder actuar sobre territorios coherentes³², es decir, adecuados para el desarrollo de este tipo de políticas, por lo que es necesario constituir mecanismos o

³¹ Siguiendo la Teoría General de los Sistemas de Berlanffy.

³² O como los denomina Farto López, J. “territorios inteligentes”.

herramientas institucionales allí donde las estructuras locales lo exijan. El éxito de los planes estratégicos locales depende de que los diferentes actores políticos, económicos y sociales se impliquen en los mismos, con el objetivo de conseguir la **participación colectiva** en un proyecto común donde se han de articular diferentes intereses a través de la búsqueda de vías de consenso. Por lo que Rodríguez Álvarez (2001) alude, de forma indirecta, a la importancia de la existencia de una red de cooperación tras la planificación de los planes estratégicos, porque solo será posible la actuación sobre el territorio a través de una participación colectiva.

Los planes estratégicos suponen una herramienta, un medio que requiere de una metodología estratégica y táctica que permita alcanzar los objetivos, igual que si se tratase de una campaña de planificación y promoción de un producto. Budi Orduña (2008, p.73) plantea cinco fases metodológicas de actuación:

1. “Delimitación territorial de la estructura económica”: escala territorial, redes y jerarquías. Se necesita de una visión conjunta del territorio antes de entrar de lleno en el proceso de planificación.

2. “Diagnóstico y evaluación territorial de los factores productivos”. Se detectan recursos disponibles y posibilidades de desarrollo –recursos naturales, infraestructuras y dotación de capital social y mercado de trabajo-.

3. “Producción, relaciones entre agentes y estructura de mercado”. Se determina el nivel de producción y competitividad y las fuentes de crecimiento y desarrollo endógeno.

4. “Definición de estrategias”. Se refiere a la concreción final del plan en un documento que sirva de guía donde se incluya un planteamiento de objetivos, unas fases de trabajo y acciones sujetas a un calendario, responsables de las acciones, plazos de ejecución, resultados previstos, presupuesto y elementos técnicos y logísticos necesarios. Aquí entraría el apartado de gestión y promoción de las actividades relacionadas con el turismo en las políticas de desarrollo local, la previsión del uso de técnicas informativo-comunicacionales de relaciones públicas y, en caso necesario, también de la publicidad.

5. “Planificación estratégica local”. Esta fase, dice Budi Orduña, sería la puesta en marcha o ejecución de las acciones estratégicas programadas. En esta fase han de converger los intereses públicos y privados que previamente han sido expuestos en forma de compromiso.

Por lo tanto se puede afirmar que, éxito o fracaso del plan estratégico dependen, en gran medida, de haber sido capaces de llegar a un entendimiento entre las partes, previa

resolución de conflictos que hayan surgido en las fases anteriores, así como haber elegido las técnicas comunicativas más apropiadas. En el capítulo dedicado a las Relaciones Públicas, serán abordados estos condicionantes necesarios para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

Desde el enfoque de la función de relaciones públicas, la gestión, planificación y promoción de las acciones, conlleva evaluar las relaciones con los diferentes públicos, desarrollar unas prácticas honestas, unas comunicaciones adecuadas y actos efectivos, con el objetivo de lograr la comprensión y buena voluntad de todos los actores implicados, en pro del éxito de las acciones (Nierlander, 1980, pp.12-13).

2.2.11. Inserción laboral

La inserción laboral es un proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, desde las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral originándose un encuentro efectivo entre la empleabilidad y la ocupabilidad. (Bisquerra, 1992, citado en Pelayo Pérez, 2012)

Torres Valdés (2008)³³ cita a Nofuentes Molina (1997) para definir el término “inserción laboral”, de la se extrae la parte que parece más relevante y que hace alusión a las características y contextos donde se desarrolla la misma:

Inserción es (...) un proceso activo, participativo, solidario, en el que actuamos como protagonistas y no como espectadores, forzando mecanismos que nos permitan abrir puertas cerradas o derribar muros innecesarios, en la que no existe compás de espera, sino una puesta en práctica de valores culturales nuevos, con la certeza de que somos herederos legítimos de una sociedad que nos pertenece, y a la que pertenecemos, con la seguridad de sentirnos artífices director, ciudadanos de pleno derecho. (p. 54)

³³ Fuente citada: Nofuentes Molina, C. (1997) El empleo y la comarca. Prolegómenos de desarrollo local para propuesta integral de empleo. Obra de la Excm. Diputación de Alicante. Departamento de Fomento y Aguas.

2.3. Agencias y Agentes de Empleo y Desarrollo Local

Las agencias de desarrollo local son organismos de mediación entre la Administración Pública Local, el mercado laboral y la sociedad, a través de las cuales se instrumentan las estrategias de desarrollo local. El agente de desarrollo local sería un técnico con conocimiento de la realidad socioeconómica local en la que desarrolla su trabajo pluridisciplinar, es un profesional, dentro del organigrama del ayuntamiento, que está preparado para llevar a cabo las políticas de empleo y el desarrollo económico local.

2.3.1. Antecedentes, origen y normativa sobre las agencias y los agentes de empleo y Desarrollo Local

Los Agentes de Empleo y Desarrollo Local se articulan como un sujeto clave en la dinamización de las políticas activas de empleo en el territorio local, impulsando y gestionando proyectos y acciones que tienen como objetivo la creación de empleo y el fomento de la actividad empresarial. Los ayuntamientos se han visto en la necesidad de implantar un profesional que fuese capaz de programar y gestionar este objetivo, y es aquí donde aparece la figura del Agente de Empleo y Desarrollo Local, gestor que sea capaz de aprovechar, tanto los recursos endógenos como las ayudas procedentes de programas europeos. La AEDL se constituye como la principal plataforma de apoyo para el impulso de la economía del municipio, a la vez que promotor, junto con otros servicios municipales, de la dinamización social de la comunidad local.

En un documento publicado por Afiprodel³⁴ y editado por Feprodel –Federación Española de Profesionales de Desarrollo Local- en marzo de 2011 sobre la “Situación Laboral y Profesional de los AEDL”, aparece un resumen sobre las primeras iniciativas de desarrollo local, el origen de las ADL y la normativa que les regula, en este caso nos parece interesante extraer y comentar parte de este documento con el objeto de realizar una aproximación a la realidad profesional actual de los mismos.

Será en el Reino Unido en 1973 donde surgen las primeras Agencias de Desarrollo Local en respuesta a la crisis energética mundial que generó un importante nivel de

³⁴<http://afiprodel.org/afiprodel/wp-content/bibliografia/Situacion%20laboral%20y%20profesional%20dos%20AEDL.pdf>

desempleo, éstas tenían el objetivo de diseñar nuevos modelos de crecimiento económico. Más tarde, en 1982, la OCDE pone en marcha un Programa para el Desarrollo Económico y el Empleo Local que tendrá por objeto la identificación, el análisis y la difusión de ideas reformadoras sobre desarrollo económico local y de creación de empleo. En este programa se ponía el énfasis en la dimensión local y llegaron a participar hasta trece países europeos, entre los que se encontraba España. Finalmente, cuando España se incorpora a la CEE en 1986, se publica la Orden del Ministerio de Trabajo de 21 de febrero de 1986, en vigor hasta 1994, en la que se establecen diversos programas de apoyo a la creación de empleo. El Programa II hace referencia a la promoción de las "iniciativas locales para la creación de empleo", teniendo como meta impulsar y financiar propuestas que generen empleo estable mediante la creación de pequeñas o medianas empresas que utilicen recursos ociosos en la localidad o comarca.

Se puede afirmar pues que el profesional de Agente de Empleo y Desarrollo Local (AEDL), tal y como se entiende actualmente, fue promovido en sus orígenes por la Unión Europea y orientado a través del Fondo Social Europeo, con el objetivo de promover el desarrollo local dentro de la agenda municipal, además de incluir a estos profesionales como una figura estable dentro de la estructura de la institución, a medida que los ayuntamientos iban contemplando el desarrollo local como una función necesaria.

En el marco de los convenios firmados entre el Ministerio de Trabajo y las Comunidades Autónomas o la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), se podían conceder subvenciones para la contratación de Agentes de Desarrollo o profesionales con similar función, pero esta orden no establece titulación universitaria para la realización de dichas funciones y se llegaron a contratar hasta un total de trescientos profesionales en toda España.

Posteriormente, la Orden del Ministerio de Trabajo de 12 de abril de 1994 que estará en vigor hasta 1999, regulará las iniciativas locales de empleo y de desarrollo local, y se establecieron las bases para la regulación de la concesión de subvenciones para dichas iniciativas y para la contratación de los AEDLs, ya que esta orden contempla, por primera vez, la designación de Agente de Empleo y Desarrollo Local (AEDL)³⁵ y se establecen las siguientes funciones:

³⁵ OM de 1994. Sin exigencia de titulación específica para el desempeño de las funciones de AEDL. Los contratos sería de un año, prorrogable por uno o dos ejercicios. Durante el tiempo en vigor de esta orden se calcula un total de 2.000 contratos de AEDL's en todo el territorio español.

- Exploración y evaluación de recursos ociosos o infrautilizados, de proyectos empresariales e iniciativas locales de empleo.
- Difusión e impulso de oportunidades para la creación de actividades entre desempleados, promotores, emprendedores e instituciones colaboradoras.
- Asesoramiento y apoyo técnico en la iniciación de proyectos empresariales para el afianzamiento como empresas generadoras de nuevos empleos.

Cinco años más tarde, en concreto en 1999, acontece la descentralización de los Servicios Públicos de Empleo y se publica la Orden del Ministerio de Trabajo de 15 de julio de 1999³⁶, en vigor hasta el año 2008, en la cual se establecen las bases de concesión de subvenciones públicas para el fomento del desarrollo local e impulso de los proyectos y empresas calificados como I+E, quedando desvinculada la función de las iniciativas locales de empleo pero con vinculación a la creación de actividad empresarial. Esta nueva orden introducirá novedades en las funciones, anteriormente establecidas, como serán:

- La colaboración en la promoción e implantación de las políticas activas de empleo relacionadas con la creación de actividad empresarial.
- Una vez constituidas las empresas, se ofrece apoyo y acompañamiento técnico durante las primeras fases de funcionamiento -consultoría técnica en gestión empresarial y asistencia técnica en los procesos formativos-.

La última Orden en vigor hasta la actualidad fue publicada el 6 de febrero de 2008 -Orden TAS/360/2008-, orden que modifica la de 1999, en la que se establecen las bases de concesión de subvenciones públicas para la promoción del desarrollo local y permite que los contratos de los AEDLs se puedan renovar todos los años, suprimiendo la restricción de cuatro años que establecía la anterior orden ministerial.

Será a partir de este momento, cuando cada Servicio Regional de Empleo, al publicar su convocatoria anual de subvención, incluirá funciones específicas acordes a las necesidades de su territorio y baremos distintos para puntuar los proyectos presentados, lo que provocará diferencias importantes sobre el porcentaje total a subvencionar, esto afectará, específicamente, sobre las prórrogas de los contratos de los AEDLs ya que estas contrataciones y sus prórrogas estarán supeditadas a la disponibilidad de la financiación

³⁶ OM de 1999. Se exige titulación universitaria, sin especificar, para ejercer la profesión de AEDL. Los contratos serán de un año prorrogable hasta cuatro años. Durante el tiempo en vigor de esta orden se calcula una contratación aproximada de 6.000 profesionales.

que viene dada por el Servicio Regional de Empleo de cada Comunidad Autónoma. El caso de Galicia será abordado con más detalle en el punto 2.7.7.

González Cardona, J. (2008) hace una síntesis de su historia en cuatro periodos que se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 7
Resumen del origen del AEDL en España. Fases

Primera fase	1980-1986	Aparece el profesional del ADL ligado al programa de Iniciativas Locales de Empleo de la OCDE y de su línea de subvenciones. En España a través del INEM se ejerce la gestión y se tutela el programa.
Segunda fase	1986-1990	España ingresa en la UE e interviene el Fondo Social Europeo. El perfil profesional gira hacia los proyectos empresariales y se crean las primeras concejalías de desarrollo local y promoción económica en los ayuntamientos.
Tercera fase	1990-1999	Se demuestra la importancia del AEDL para la gestión del desarrollo local, generación de empleo y dinamización de los territorios. Se sigue invirtiendo grandes cantidades de dinero procedente del FSE. Se profundiza el área rural mediante los programas Proder y Leader.
Cuarta fase	1999-2008	Época expansiva de contratación de AEDLs por todo el territorio español a través de las subvenciones para la financiación, lo que conlleva una inestabilidad laboral y de programas. Se ponen en marcha programas y experiencias novedosas que se buscan como referentes en otros países. Sigue existiendo un gran desconocimiento político y social acerca del desempeño de las funciones del AEDL. Se carece de medios ya que los proyectos que se llevan a cabo solo serán los subvencionados. Ausencia de conocimiento teórico y paradigmas sobre desarrollo local, lo que origina multiplicidad de enfoques en las políticas y experiencias.
Quinta fase	2008- Actualidad	<i>Cada Servicio Regional de Empleo, en su convocatoria anual para subvenciones, detallará las funciones concretas relacionadas con las necesidades de cada territorio y marcará baremos distintos para puntuar los proyectos presentados, lo que provocará diferencias importantes en la contratación del AEDL y programas en cada CCAA.</i> <i>La crisis económica y financiera golpeará duramente a los municipios, especialmente los pequeños, que verán reducidos sustancialmente las contrataciones de AEDL y de los programas, limitando sus funciones, a pesar de la ampliación en sus competencias en la O.M. de Trabajo de 1999.</i>

Elaboración propia. Fuente: González Cardona, J. (2008). En Fuertes A.M. y Gática, L (pp. 242-243).

De lo expuesto, según el mencionado documento publicado por Afiprodel, se añade de elaboración propia la quinta fase al modelo de González Cardona, en letra cursiva.

También hay que tener en cuenta que la evolución y el avance de esta regulación, a la que se hace referencia, se ha ido incorporando la dimensión de lo “local”, que señala la Unión Europea en la Comunicación de la Comisión titulada “Actuación local en favor del empleo: una dimensión local para la Estrategia Europea de Empleo” (COM, 2000, p. 196), en la cual se establecen los siguientes factores a tener en cuenta:

–Dimensión local de la política de empleo, ajustadas a las necesidades del territorio de forma que incentiven y generen la creación de empleo –Ley 56/2003 de 16 de diciembre³⁷, R.D. Ley 3/2011 de 18 de febrero³⁸.

–Enfoque ascendente.

–Financiación adaptada a las necesidades locales.

–Políticas económicas, estructurales y sociales que se refuercen mutuamente.

2.3.2. Situación actual de las Agencias de Desarrollo Local

Por lo tanto, en los últimos nueve años hasta la actualidad, la contratación del AEDL ha dependido de la subvención que gestionan los Servicios Regionales de Empleo que se publican con una temporalidad anual. La transposición de la Orden TAS/360/2008, de 6 de febrero, regula que estos contratos se puedan renovar todos los años –pero solo en el caso de que exista presupuesto suficiente-, lo cual no favorece la creación de puestos de trabajo estables para que el AEDL desarrolle sus funciones con proyección de futuro en el ámbito del desarrollo local en los territorios.

A pesar de la evolución y supuesta mejora de la normativa -se suprimió la limitación de los cuatro años, se incorporó la dimensión local y adquirieron mayor

³⁷ Artículo 4. “(...) De acuerdo con lo establecido en la Estrategia Europea de Empleo, las políticas de empleo en su diseño y modelo de gestión deberán tener en cuenta su dimensión local para ajustarlas a las necesidades del territorio, de manera que favorezcan y apoyen las iniciativas de generación de empleo en el ámbito local”.

³⁸ Artículo 2. “La dimensión local de la política de empleo. Las políticas de empleo, en su diseño y modelo de gestión, deberán tener en cuenta su dimensión local para ajustarlas a las necesidades del territorio, de manera que favorezcan y apoyen las iniciativas de generación de empleo en el ámbito local”. En el Artículo 25, Identificación y ámbitos de las políticas activas de empleo, en el apartado h) establece como uno de estos ámbitos “la promoción del desarrollo y la actividad económica territorial: acciones y medidas encaminadas a la generación de empleo, la creación de actividad empresarial y la dinamización e impulso del desarrollo económico local”.

protagonismo las entidades locales en todo el proceso de concertación territorial y toma de decisiones- los profesionales de AEDL vienen padeciendo una dilatada inestabilidad laboral, situación que se ha podido constatar durante la realización de las entrevistas hechas a los Agentes de los municipios de la provincia de A Coruña.

Tras todo lo expuesto, se considera urgente y necesario que se gesticione un cambio en la situación laboral de los Agentes, ya que la labor de estos profesionales es primordial para la promoción del desarrollo de las comunidades locales. La Administración Pública ha de comprender la importancia de consolidar los puestos de AEDL en los ayuntamientos, ya sean éstos grandes o pequeños, y no depender de subvenciones o exiguos presupuestos municipales que no permiten afrontar proyectos y darles continuidad, además de ir a contracorriente de la propuesta de la Unión Europea en materia de desarrollo local. El éxito de los programas o proyectos de desarrollo local dependen, en gran medida, de la capacidad, carga de trabajo y tiempo que se les dedique; tiempo y carga de trabajo que en muchas ocasiones no tienen por falta o escasez de presupuesto y ausencia “obligada” de profesionales para cubrir estas funciones.

En cuanto a su carácter profesional, Calvo Palomares (2011), en su tesis doctoral “AEDL (Agente de Empleo y Desarrollo Local): una aproximación sociológica al estudio de una profesión”, concluye que es un colectivo profesional con muchas dificultades y que, además, ha despertado poco interés en la comunidad científica. Es una profesión que ha venido a quedar soterrada bajo la relevancia que se le ha dado a la literatura sobre desarrollo local. Las funciones del AEDL, con el paso de los años, ha pasado de estar solo relacionado con el empleo a estar vinculado a proyectos de desarrollo del territorio, recayendo en el AEDL funciones más amplias y multidisciplinares. Calvo Palomares, tras su estudio, advierte que es un colectivo sin conciencia clara de grupo lo que no le favorece en su lucha diaria por alcanzar una identidad profesional, a esto hay que añadirle la escasa regulación del contenido de esta profesión. A pesar de no estar regulado con claridad, con el paso de los años, el AEDL se ha mostrado un pilar fundamental para el desarrollo económico local.

2.3.3. Ámbitos de trabajo de una Agencia de Empleo y Desarrollo Local

Según el *Manual para la creación y funcionamiento de una agencia de desarrollo local* elaborado por Redondo Rodríguez de Vera et al. (2000, pp. 20-26) concreta una serie de áreas de aplicación de las políticas de DL como son:

- **Empleo.** Ante la alarmante preocupación del desempleo que se viene evidenciando en los últimos años, la lucha contra el paro se ha convertido en una de las principales políticas de actuación. La creación de empleo y la mejora del nivel de vida de la comunidad local se posicionan como una de las prioridades de la AEDL. Investigar y analizar el entorno socioeconómico, detectar necesidades y problemáticas específicas, diseñar y promocionar proyectos de inserción laboral, informar y motivar a los desempleados y crear y gestionar una bolsa de trabajo se convierten, todas ellas, en las acciones más relevantes de esta área.
- **Formación.** La formación de las personas juega un papel sumamente importante a la hora de encontrar trabajo en el mercado laboral, es por ello que las acciones formativas y de reciclaje laboral se consideran esenciales para impulsar y dinamizar el empleo. Conocer las necesidades formativas y diseñar proyectos de formación municipal y gestionar estos programas formativos que respondan a la demanda real en el mercado laboral del municipio, son actuaciones básicas para tener éxito en las tareas del área de empleo.
- **Promoción económica del municipio.** Se estaría hablando de todas aquellas acciones destinadas a potenciar, desarrollar y dinamizar sectores económicos del entorno local, tales como el comercio, la industria, **el turismo** y la agricultura; acciones que contribuyen a mantener el empleo y crea puestos de trabajo. Aquí se destaca la importancia de la promoción, gestión y dinamización del sector turístico desde la AEDL, objeto de este estudio; actividades y acciones relacionadas con el fomento de este sector productivo, motor fundamental de nuestra economía.
- **Iniciativas empresariales.** La creación de empresas también se convierte en una estrategia fundamental para generar empleo dentro del municipio. Motivar, informar y/o asesorar y formar a nuevos emprendedores desde la AEDL es uno de los objetivos de las actuaciones de desarrollo local.

2.3.4. Clasificación de las Agencias de Empleo y Desarrollo Local

Este tipo de organizaciones intermedias muestran una gran heterogeneidad, encontrando una variedad de especificidades según los casos. La necesidad de ser un servicio flexible a mínimo coste obliga, en muchas ocasiones, a gestionar sus actuaciones buscando

estrategias operativas alternativas para desarrollar las actuaciones en el territorio – colaboraciones, agentes ejerciendo para dos ayuntamientos o subcontratación de tareas-. Todo ello hace difícil determinar una clasificación general al uso que permita hacer un análisis más específico, no obstante es necesario partir de una ordenación de las mismas desde unos criterios o factores clasificatorios.

Pellegrin (citado en Vázquez Barquero, 1993, 232-237)³⁹ propone seis criterios para establecer una clasificación:

- Según el origen de la agencia, puede ser pública, privada o mixta.
- Según el territorio sobre el que trabajan, puede ser local, provincial o regional.
- Según el tipo de funciones que ejercen, podría ser especializada o multifuncional.
- Según la finalidad de la agencia, puede ser política o técnica.
- Según el grado de autonomía administrativo/financiera de la agencia, puede ser autónoma, dependiente o semiautónoma.
- Según el modo de funcionamiento interno de la agencia, que puede ser con competencias del consejo de administración, del director y del personal.

Con referencia a la clasificación de las agencias según la **forma de gestión**, Vázquez Barquero (1993) cita a Martinos⁴⁰ para detallar los dos modelos que se pueden hallar en esta categoría.

- **El modelo centralizado.** Se trataría de un conjunto de agentes asociados entre sí para gestionar los recursos disponibles y las políticas de desarrollo local. Este tipo de modelo les permite diseñar estrategias y programas conjuntos, además de gestionarlo. Este plan de actuación suele surgir por iniciativa de un agente decisorio que impone el plan a los demás agentes. Es un modelo de gran utilidad en las fases iniciales del desarrollo de un municipio. En el caso de Galicia se puede destacar el llamado proyecto “Área de Santiago”, Santiago de Compostela es el municipio central de este proyecto común, alrededor del cual pivotan hasta un total de quince municipios⁴¹ ya que dicen unirles un interés

³⁹ Fuente citada: Pellegrin, J.P. (1991) Le rôle des organismesintermediaires dans le devolupment territorial. Mimeo, OCDE. Programa ILE, París.

⁴⁰ Fuente citada: Martinos, H. (1989) The management of local employment devolupment strategies, LEDA Report, EC Commision, DGV, Bruselas.

⁴¹ A Estrada (Pontevedra), Arzúa, Boqueixón, Lalín (Pontevedra), Melide, Padrón, Oroso, O Pino, Rois, Santiag, Silleda (Pontevedra), Touro, Trazo, Val do Dubra y Vila de Cruces.

común de desarrollo turístico que va más allá de las líneas geográficas que puedan marcar los límites de un municipio o provincia, pero sobre todo dicen unirles las características territoriales y culturales. No obstante, cada municipio también trabaja, según sus capacidades, otros proyectos turísticos de forma independiente.

- **El modelo descentralizado.** En este modelo no existe una organización capaz de aunar la toma de decisiones, habría un grupo de agentes que serían los que tendrían capacidad decisoria sobre las inversiones en el proceso de desarrollo local. El programa de actuación se ha de pactar expresamente. La estrategia suele ser voluntaria por iniciativa de algunos agentes y posteriormente, a través de la negociación, se integran los demás agentes interesados.

Según las formas o modos de gestión también se puede establecer una clasificación por su mayor o menor grado de autonomía respecto a la entidad local promotora (Redondo Rodríguez de Vera et al., 2000, pp. 34-39):

- **Modelo gestionado por la propia entidad local.** AEDL gestionada por la entidad municipal, es una gestión directa sin órgano especial. No hay intermediarios y la toma de decisiones y gestión es exclusiva, por lo que depende de la corporación municipal, lo que le limita la flexibilidad de gestión de los programas de desarrollo local.

Se caracterizan por ser municipios pequeños, un solo AEDL en el departamento y en las fases iniciales de la AEDL.

- **Modelo de organismo autónomo local.** La gestión del servicio de AEDL se realiza a través de una entidad de derecho público, descentralizada, con personalidad jurídica propia e independiente, creada por la Corporación Municipal. Este modelo permite mayor autonomía y capacidad de gestión ya que se está hablando de una organización especializada, con estatutos propios – Patronato, Gerencia o Instituto Municipal-.

Se caracteriza por ser entidades municipales más complejas y con mayor presupuesto para el desarrollo local. Es la Corporación la que tutela y controla el funcionamiento de dicho organismo, según lo establecido en los estatutos.

- **Modelo de empresa pública municipal.** La gestión de la AEDL se lleva a cabo a través de una entidad de derecho privado y puede ser una Sociedad Mercantil, Limitada o Anónima.

Se caracteriza porque el capital social es exclusivo de la corporación municipal y ello le permite controlar la empresa creada, pero ésta escapa de la rigurosidad administrativa del ayuntamiento.

2.3.5. Función de los Agentes de Desarrollo Local

El AEDL desarrolla y ejerce fundamentalmente una serie de funciones como son (Redondo Rodríguez de la Vera et al., 2000, pp. 27-28):

- Animador social con el objetivo de obtener participación e iniciativa ciudadana.
- Informador y facilitador de apoyo técnico para que los proyectos y programas de actuación sean exitosos.
- Mediador entre los diferentes actores sociales locales que intervienen en los proyectos e iniciativas.
- Conocedor del medio y de la realidad social a través del análisis y la experiencia propia.

En el *Manual del Agente de Desarrollo Local* de Alburquerque (1999, p. 29) se marcan una serie de herramientas de orientación dirigidas a los AEDLs. De manera muy resumida viene a resaltar algunos aspectos que debería tener en cuenta este profesional:

- El AEDL es un consultor local ya que ha de desarrollar iniciativas de carácter público.
- Necesita tener conocimientos básicos de la realidad social en la que debe actuar.
- Es tan importante lo que hace como el cómo lo hace por lo que ha de ser una persona dinámica, sociable, interactiva y con gran capacidad de adaptación.
- Debe tener una visión y pensamiento estratégico para abordar la planificación de las iniciativas.

Vicente Martín (2001) expone el perfil que debería tener el agente de desarrollo local porque el éxito de la puesta en marcha de las iniciativas locales depende de sus conocimientos en diversas áreas ya que es “una tarea compleja desde un lugar pequeño” (p. 485). A continuación se establece un resumen de los rasgos:

Tabla 8
El perfil de Agente de Desarrollo Local

ÁREA	CONOCIMIENTOS
Análisis territorial	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno territorial de intervención. - Marco natural y geográfico. - Marco urbanístico o de ordenación del territorio. - Marco micro y macro economía: mercado de trabajo, consumo, corrientes migratorias, etc.
Promoción de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología necesaria para programar y aplicar el proyecto. - Comprensión y capacidad de explicación a la población local.
Animación y relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión de los fenómenos sociales. - Liderazgo. - Capacidad de influencia en caso necesario. - Análisis organizacional e institucional.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias modernas de comunicación. - Instrumentos y técnicas de comunicación como apoyo a las acciones. - Medios de Comunicación y soportes comunicacionales.
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas modernas contables. - Legislación sobre derecho laboral, administrativo y comercial. - Gestión de administración. - Manipulación del lenguaje y técnicas propias de las administraciones.

Elaboración propia. Fuente: Vicente Martín, I. (2001). Capítulo “El agente de desarrollo local”. En Rodríguez Gutiérrez (pp. 473-482).

En cuanto a las funciones que ha de desarrollar el AEDL, Vicente Martín enfatiza cuatro concretamente:

- Realización de estudios e investigaciones precedentes sobre las estructuras administrativas que intervienen en el territorio, posibles potencialidades locales endógenas y estudio territorial del entorno.
- Localizar **recursos turísticos**, y de otra naturaleza, endógenos inéditos, creación y explotación de nuevos productos, así como buscar nuevas formas de comercialización e información. Aquí tienen las relaciones públicas un papel esencial que, aunque es una forma tradicional de comunicación, es una estrategia desconocida por muchos de los AEDLs, no por la utilización de las diferentes técnicas, sino más bien por el desconocimiento sobre los posibles beneficios que puede reportar al resultado final. Sobre estos recursos

endógenos, insiste en la importancia de educar, formar e informar sobre su conservación, como mecanismo de desarrollo.

Sobre los recursos del patrimonio, hace especial hincapié en la idea de recuperar, restaurar y rehabilitar, potenciando la identidad cultural local.

- Captar posibles recursos exógenos en un intento de reforzar los medios y la logística necesaria para implementar los proyectos y acciones de desarrollo local.
- Programar teniendo en cuenta la participación y el debate desde la comunidad local, además de trabajar con una visión estratégica de cooperación permanente entre los diferentes actores sociales implicados.

La idea de la cooperación y la participación de la comunidad local, así como de otros agentes intervinientes, son reiterativas en los discursos de los autores vistos para la revisión del marco teórico, por lo que claramente se pueden definir como elementos claves en las políticas estratégicas de desarrollo.

Sobre las dificultades a las que el AEDL tiene que enfrentarse, Vázquez Barquero (2000, p.29) insiste en que hay que tener en cuenta una serie de carencias importantes que limitan su labor como son:

- “Inexistencia de un marco legal adecuado”. Vázquez Barquero afirma que no siempre se ha aceptado el desarrollo local como una política de Estado, su origen ha sido más una respuesta espontánea de los propios ayuntamientos ante las carencias detectadas. No obstante, hay que destacar que la Comisión Europea ha dado algunos pasos importantes en cuanto a recomendaciones y propuestas de acción, a pesar de carecer de un marco legal que lo regule.

- “Reducida autonomía para la acción local”, quedando reducida a las localidades más dinámicas y con un papel más emprendedor. La financiación, en la mayor parte de los casos es insuficiente e inadecuada, lo que impide poner en marcha acciones para el desarrollo local y promover y potenciar recursos endógenos.

- “Insuficiencia de recursos humanos para la gestión local”. Vázquez Barquero la destaca como una de las limitaciones más importantes. Carecer de suficiente personal en la AEDL y también de la cualificación mínima necesaria para gestionar adecuadamente la AEDL. Aquí se hace especial mención a la importancia del apropiado manejo de los instrumentos informativo-comunicativos de relaciones públicas, ya que al carecer de conocimientos mínimos sobre la aplicación de los modelos y técnicas de relaciones públicas, se actúa más por intuición que por disposición de competencias.

- “Falta de masas críticas en las unidades territoriales”. Las unidades territoriales han de disponer de una dimensión administrativa suficiente, pero no siempre es así por lo que se tiene que recurrir a sinergias como la cooperación entre municipios, colaboración con asociaciones, etc., en busca de una mejor eficiencia.

- “Insuficiente coordinación entre agentes”. El éxito de las políticas de desarrollo local depende, en gran medida, de la colaboración y muchas veces se desconoce la importancia de la cooperación a distintos niveles (local, regional, nacional e incluso internacional).

- “El reparto del poder entre los niveles administrativos”. La lenta descentralización ha provocado retrasos en la adquisición, por parte de los gobiernos locales y regionales, de competencias y responsabilidades.

2.4. Niveles territoriales y actores sociales que intervienen en el Desarrollo Local

El estado español está dividido en cuatro niveles territoriales: estatal, comunidad autónoma, provincia y municipio, pero también existe la posibilidad de agrupación de municipios limítrofes en las llamadas “comarcas”. A continuación se definen los niveles territoriales y los actores sociales que intervienen en las políticas de desarrollo local.

2.4.1. Ayuntamiento

Según la Nueva Enciclopedia Larousse, “ayuntamiento” se define como “corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio. Casa consistorial” (Tomo 2, p. 892)

2.4.2. Municipio

En cuanto al concepto de municipio, en la misma enciclopedia en el tomo 14, página 6.798 dice textualmente: “Circunscripción administrativa básica, regida por un ayuntamiento, en que se divide oficialmente el territorio español, y algún país de Hispanoamérica: *Los municipios, generalmente, tienen un núcleo de población agrupado, el más importante, que es su capital. Los sectores de población totalmente dispersa pueden carecer de ella*”.

Sobre el municipio, afirma Ivars (2003) está “constituido por tres elementos fundamentales: territorio, población y organización” (p. 39). Este territorio y su ordenación tienen una relación directa con la actividad turística por cuanto el territorio constituye el recurso básico del producto turístico de un destino.

Como se comprobará en el Capítulo de Diseño de la Investigación, la provincia de A Coruña, provincia objeto de nuestro estudio, tiene actualmente un total de 93 municipios -antes eran 94 pero los municipios de Oza dos Ríos y Oza Cesuras se unieron voluntariamente a nivel administrativo el 14 de abril de 2013-, y su órgano de gobierno en cada municipio es el ayuntamiento.

2.4.3. Provincia

La provincia es una demarcación administrativa española que fue reconocida en la Constitución de 1978, cuyo origen se remonta a la división territorial de 1833, surge de la unión de varios municipios vecinos y su órgano de gobierno es la diputación provincial, elegida por los ciudadanos. En el mapa de España hay un total de cincuenta provincias y dos ciudades autónomas, en el caso de Galicia tenemos cuatro provincias –A Coruña, Lugo, Orense y Pontevedra-.

2.4.4. Comarca

Agrupación geográfica de municipios que son limítrofes por lo que comparten afinidades geográficas físicas y humanas. La comarca, dirá Alburquerque (2000), no siendo una unidad administrativa, se plantea como un modelo de desarrollo local, complementario a la política de desarrollo regional.

Pero solo algunas Comunidades Autónomas han optado por adjudicar a las comarcas de existencia legal mediante actores intermediarios entre los municipios, que la comparten, y la administración regional, entre las que se encuentra el caso de Galicia, pero con algunas peculiaridades históricas propias, como las que a continuación se detallan.

2.4.4.1. La Comarca en Galicia

En 1990 se creó en Galicia un mapa comarcal⁴², fruto del estudio realizado por el antiguo “Gabinete de Planificación e Desenvolvemento Territorial” –Xunta de Galicia-, más tarde denominada “Dirección Xeral de Planificación e Desenvolvemento Comarcal”. Alburquerque (2000) confirmaba, en este documento titulado “*Las agencias de desarrollo regional y la promoción del desarrollo local en el Estado español*”, que las comarcas aparecen como instrumentos estratégicos de desarrollo territorial, y en el caso concreto de Galicia será “utilizada como unidad de actuación económica básica, tratando de impulsar la coordinación administrativa y la planificación integrada, a fin de reducir los desequilibrios territoriales existentes y elevar el grado de bienestar de la población en la región gallega” (p. 30). Esta reflexión, con tintes ambiciosos y esperanzadores, que planteaba Alburquerque quedaría obsoleta con el paso del tiempo porque vino a demostrar una serie de limitaciones y problemáticas que empujarían al fracaso del plan inicial.

En su estudio Doval Adán (2009, pp. 81-118) afirma, sobre la existencia de un periodo, concretamente hasta el 2005, donde se potenció la figura de la Comarca, aunque sin personalidad jurídica ni competencias definidas, como una estrategia regional de desarrollo local, cuyos objetivos eran el desarrollo económico y determinar las áreas productivas prioritarias de cada comarca, considerando para estos efectos tanto el potencial endógeno como las aportaciones exógenas. Se trataba de un nuevo contexto regional de desarrollo local diseñado para incentivar el desarrollo territorial y contribuir a la planificación comarcal de Galicia. Para poner en marcha los objetivos de este plan comarcal, se constituyeron unos órganos técnicos, además de la mencionada Dirección General, como fueron una Sociedad para el Desarrollo Comarcal de Galicia y un número importante de Fundaciones para el Desarrollo de las Comarcas y Centros Comarcales de Exposición y Promoción de Recursos. Pero, continúa argumentando Doval, la falta de apoyo político y su escasa dotación presupuestaria contribuyó a la dificultad para alcanzar los objetivos propuestos inicialmente y empujó a reorientar la captación de fondos hacia programas procedentes de la UE. Esta falta de compromiso político, por parte del propio gobierno autonómico, escaso presupuesto y la falta de credibilidad estratégica, derivó al hecho de que se llegase a implantar sólo en determinadas comarcas, de todas las existentes

⁴² Mapa comarcal que dividió la provincia de A Coruña en 18 comarcas, las cuales veremos detalladas en el Capítulo Diseño de la Investigación.(Tabla 41).

en Galicia. Más tarde, con el cambio de gobierno en 2005, la Xunta de Galicia suprimió parte del organigrama institucional creado a raíz del Plan de Desarrollo Comarcal (PDC), dando un vuelco al programa que pasó a depender de la Dirección Xeral de Desenvolvemento Rural.

El PCD se orientó, entre 2005 y 2008, hacia la realización de acciones comarcales de apoyo al desarrollo integral del territorio rural gallego, iniciándose a finales del año 2008 un paulatino desmantelamiento de los órganos técnicos y entidades creadas como origen del PDC y, finalmente, se liquidó de manera oficial y definitiva el Plan Comarcal con la aprobación de la Ley 12/2008, de 3 de diciembre, por la que se modificaba la Ley 7/1996, de 10 de julio, de desarrollo comarcal, y la Ley 5/2000, de 28 de diciembre, de medidas fiscales y de régimen presupuestario y administrativo. Debido a este reajuste contractual, parte del personal, que prestaba sus servicios en la Sociedad para el Desarrollo Comarcal de Galicia, sería integrado en la Sociedad Gestora Bantegal (Banco de Tierras de Galicia) y en la Agencia Gallega de Desarrollo Rural (AGADER) y las Fundaciones y los Centros Comarcales pasarían a depender de AGADER. No obstante, concluye Doval:

“(…) a pesar de las limitaciones comentadas y del fracaso del plan en su conjunto, el trabajo realizado ha servido básicamente para delimitar oficialmente la extensión territorial de las comarcas existentes en Galicia y crear una red de Fundaciones y de Centros Comarcales que constituyen el efecto más visible del escaso impacto real generado por el PDC en el conjunto del territorio gallego. (p. 110)

2.4.5. Mancomunidad

La mancomunidad responde a la necesidad de aunar esfuerzos financieros y técnicos para prestar servicios públicos que exceden la capacidad de algunos ayuntamientos, es decir, que los ayuntamientos pueden prestar algunos servicios públicos a los ciudadanos a través de estas mancomunidades. La normativa vigente⁴³ permite a los ayuntamientos asociarse con otros en mancomunidades para prestar algunos servicios.

⁴³ Art. 44 Ley 7/1985, de 2 de abril, Base Reguladora de Régimen Local (LBRL).

1. Se reconoce a los municipios el derecho a asociarse con otros en mancomunidades para la ejecución en común de obras y servicios determinados de su competencia.

La Ley 7/1985 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local (LBRL) así lo establece. Además especifica que las características de la mancomunidad son (Redondo Rodríguez de Vera et al., 2000, p. 47):

- Posee carácter local.
- Personalidad y capacidad jurídica para el cumplimiento fines específicos⁴⁴
- Se administra por Estatutos propios.
- Sus órganos de gobiernos son representativos de los ayuntamientos mancomunados.
- Tiene una finalidad plural en la que incluye objetivos comunes a los municipios que agrupe.
- Asociación integrada homogénea de entidades locales, es decir, de municipios.

En cuanto a las actividades turísticas, en el artículo 8 se especifican que tendrán como finalidad primordial la promoción turística de la comarca. Jaimez Gago (2004) las agrupa en a) Actividades de fomento: donde destaca la planificación y coordinación, publicidad turística, colaboración y cooperación con entes públicos y con organizaciones privadas y conservación y potenciación de los valores turísticos de la comarca. b) Destaca las actividades de ejecución como son promover y realizar infraestructuras y mejoras de servicios públicos y privados, el establecimiento de comunicaciones y circuitos para las visitas de los recursos turísticos mancomunados y la procura del desarrollo turístico de la comarca.

Doval Adán (2009, p. 113) nos dice sobre las mancomunidades gallegas que su creación voluntaria, por parte de los municipios, ha sido la estrategia más utilizada por los principales Organismos Públicos, para resolver y gestionar, en parte, los problemas que las entidades locales no son capaces de afrontar. Esta modalidad de cooperación territorial se impone, incluso por encima de otros instrumentos legales posibles, como son la creación de consorcios locales o la creación de comarcas y de áreas metropolitanas con personalidad jurídica propia y capacidad de gestión administrativa y territorial.

2. Las mancomunidades tienen personalidad y capacidad jurídicas para el cumplimiento de sus fines específicos y se rigen por sus Estatutos propios. Los Estatutos han de regular el ámbito territorial de la entidad, su objeto y competencia, órganos de gobierno y recursos, plazo de duración y cuantos otros extremos sean necesarios para su funcionamiento.

En todo caso, los órganos de gobierno serán representativos de los ayuntamientos mancomunados.

⁴⁴ Art. 3 (LBRL).

2.4.6. Consorcio o Patronato

La Ley 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local en su artículo 87 permite a las entidades locales crear consorcios con otras administraciones públicas o entidades privadas sin ánimo de lucro, con el objetivo de un fin común público. A través del consorcio se pueden gestionar servicios públicos locales o desarrollar proyectos comunes. Es una especie de cooperación económica, técnica o administrativa entre actores sociales sin ánimo de lucro.

El consorcio se caracteriza por (Redondo y Rodríguez de la Vera et al., 2000, pp. 40-41):

- No tener carácter de ente local y goza de personalidad jurídica propia por lo que se regula como una modalidad de gestión de servicios.

- Tiene carácter voluntario⁴⁵.

- Se constituye para la realización de una obra o servicio determinada en la que están interesadas diferentes administraciones. Es una forma de cooperación económica, técnica y administrativa entre la Administración Local, la Administración del Estado y CCAA.

El consorcio permite aunar y coordinar esfuerzos con la intención de optimizar los recursos disponibles, ejerce de instrumento promotor de la economía local y comarcal para poner en marcha proyectos de desarrollo y diversificación económica.

Jaimez Gago (2004) comenta que este tipo de organización sobrepasa los temas de interés local ya que puede intervenir la Administración del Estado y la Administración de las CCAA. En el artículo 37 de la LBRL se explicita claramente “entidades locales de distinto orden” por lo que, dice Jaimez Gago, ello conduce a una cooperación administrativa vertical, en la que al menos, uno de los actores que participa ha de ser una Entidad Local pero el resto no necesariamente.

Se puntualiza el hecho de que en temas de turismo no puede haber más de un Consorcio o Patronato Provincial de Turismo, excepto que haya comarcas legalmente reconocidas en las que podrá haber un Patronato de Turismo reconocido, en el caso de la provincia de A Coruña existe el “Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña”⁴⁶ y, a

⁴⁵ Art. 57 LBRL y Art. 37 Reglamento de Servicios de la Corporaciones Locales.

⁴⁶ <http://www.turismocoruna.com/web/>

escala comarcal, el Consorcio As Mariñas⁴⁷ que abarca y acoge a los Ayuntamientos de Abegondo, Arteixo, Bergondo, Betanzos, Cambre, Carral, Culleredo, Oleiros y Sada. Su creación en el año 2000, según consta en su página web, surgió por la necesidad de prestar un servicio global y coordinado en los ámbitos de medio ambiente, en concreto en los proyectos del Plan Coordinador de Servicios Sociales, Agenda 21, el Plan de Dinamización Turística y Cultura.

2.4.7. Asociación

Son muchas las ocasiones que la AEDL colabora con Asociaciones de Vecinos, Asociaciones de Empresarios o de otro tipo, con el objeto de aunar esfuerzos para poner en marcha proyectos y acciones de desarrollo local. Por todo ello es necesario definir el término de asociación.

Una asociación es una persona jurídica que se constituye mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y se dotan de los Estatutos que rigen el funcionamiento de la **asociación**.⁴⁸

Izquierdo Vallina (2005) argumenta que las asociaciones –tejido asociativo de la comunidad- juegan un papel fundamental en el desarrollo local ya que tienen formas de actuación más adaptadas a las nuevas exigencias y necesidades actuales. Este autor parte del hecho fundamental de prestar atención a estas asociaciones, ya sean formales o aquellas que no estén constituidas legalmente –grupos juveniles, peñas gastronómicas, etc.-, ya que nos permiten impulsar iniciativas.

2.4.8. El empresario local

De forma generalizada se puede establecer una tipología de empresariado local. Izquierdo Vallina (2005, pp. 115-16) habla hasta de seis grupos, según características, que se resumen a continuación:

⁴⁷ <http://www.consortioam.org/index.php?id=4&L=title%3D%C3%81reas>

⁴⁸ <http://www.derecho.com/c/Asociaci%C3%B3n>

- **Empresario clásico:** sigue la tradición familiar y controla el comercio local. Vinculado a la pequeña burguesía y bien relacionado. Poco dado a la innovación, lo que le ha llevado al cierre de muchas de sus empresas.

- **Empresario de localización:** se instala en el territorio por intereses estratégicos. Pertenece a una empresa nacional o internacional y no se vincula excesivamente con la economía local.

- **Empresario joven:** por lo general viene de la ciudad para instalar una pequeña empresa en una zona más local y rural. Suele sufrir dificultades financieras por lo que los cambios en el mercado le generan desestabilización. Se apoya en las tradiciones locales pero no directamente en actividades tradicionales.

- **Empresario de retorno:** emigrantes que montan su propio negocio financiado con las ganancias obtenidas en el extranjero. Suele ser una persona innovadora y abierta con una importante experiencia vital.

- **Empresario de reforma agraria, pesquera, ganadera y artesanal:** con explotaciones, muchas veces familiares, que comercializan directamente o a través de distribuidores. Suelen disponer de una marca de calidad de sus propios productos y en ocasiones lo compatibilizan como granja de turismo.

- **Empresario con cierta tradición en la comarca y reconocimiento:** productores de vinos, quesos, moda, muebles, etc. Pueden ser una fuente importante de empleo local con fuerte espíritu emprendedor e ideas innovadoras.

2.4.9. Fundación

El concepto de fundación será tratado con más exhaustividad en el capítulo de Relaciones Públicas, por su relación directa con el mecenazgo. Se avanza la definición del término “fundación” relacionado con el desarrollo local puesto que, en ocasiones, el AEDL ve la necesidad de cooperar con fundaciones de determinada índole.

La Asociación Española de Fundaciones (AEF) la define de la siguiente manera:

Una fundación es una organización **sin fin de lucro** que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de **fines de interés general** y cuyos beneficiarios son **colectividades genéricas** de personas.

Entre los **fines de interés general** que puede una fundación perseguir se encuentran, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.

Las fundaciones se rigen por la **voluntad del fundador**, por sus **estatutos** y, en todo caso por la **Ley**.⁴⁹

2.4.10. Clústeres

Los clústeres son agrupaciones o asociaciones geográficas de empresas o industrias a nivel local y regional. Éstas tienen un papel relevante en el desarrollo local y regional ya que intentan fomentar e impulsar sus actividades de desarrollo local como grupo, lo que les confiere un carácter competitivo como ente, además de poder promocionarse de forma conjunta.

Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados y proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones asociadas (por ejemplo universidades, agencias normativas y asociaciones comerciales) en áreas específicas que compiten pero también cooperan. (Porter, 2000, citado en Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney, 2011, pp. 2-3).⁵⁰

⁴⁹ AEF <http://www.fundaciones.org/es/que-es-fundacion>

⁵⁰ Fuente citada Porter, M. (2000) Locations, clusters and Company strategy, en G.L. Clark, M. Felman y M. Gertler (eds) The Oxford Hand book of Economic Geography, Oxford:Oxford University Press

En cuanto a la tipología de clústeres que se pueden encontrar, Berumen (2006, pp. 116-117) concreta cuatro tipos por sus características sobre la complejidad de los sistemas tecnológicos en términos de: la arquitectura de productos y la interconexión de las actividades de producción; y la diversidad del conocimiento, competencias y habilidades necesarias. Estos serían:

1. **Clústeres tradicionales, basados en la subcontratación.** Especialización funcional en los niveles del proceso de producción. Proviene del exterior la fuente principal del progreso tecnológico.

2. **Clústeres basados en el ensamblaje modular.** El desarrollo tecnológico de productos está basado en un incremento tecnológico.

3. **Clústeres basados en productos complejos.** Organizados para proyectos temporales. La innovación está basada en interacciones complejas entre sistemas semi-autónomos.

4. **Clústeres basados de la I+D+i e implementación de la tecnología.** Desarrollo de productos basados en las nuevas tecnologías donde destaca la importancia de la financiación de la I+D+i.

2.4.11. Comunidad local

Desde la sociología este concepto de comunidad contiene un perfil polisémico y lleno de matices, estas acepciones van desde el enfoque histórico-genético y su utilidad para definir espacios hasta la perspectiva de ámbitos territoriales concretos. Dichos matices sirven para hacer una aproximación desde el punto de vista de nuestro imaginario cultural occidental, pero también nos permiten analizar y explicar pequeños espacios locales (Bouzada Fernández, 1995).

Este mismo autor, en su reflexión sobre el término de “comunidad local” y “lo comunitario”, propone una serie de connotaciones evidentes y destacables como serían (pp. 85-87), y citamos textualmente entre comillas:

1. “La comunidad como definidora de una etapa histórica anterior hoy superada por la sociedad moderna. Esta perspectiva tiende a percibir la comunidad como un hecho fundamentalmente residual”.

2. “La comunidad como un tipo de organización social tradicional aún vivo hoy, que se hallaría vinculado de modo prioritario a aquellos territorios sociales caracterizados por su tamaño reducido, por su ruralidad, así como por un relativo arcaísmo”.

3. “La comunidad como un modelo peculiar de organización de la socialidad que alcanza un determinado nivel de entidad territorial, relacional e identitaria con relativa independencia tanto de su configuración interna como del tipo de espacio en el que se halle implantado”. Este enfoque también es válido para las zonas urbanas modernas o barrios.

4. “La comunidad y lo comunitario como un hecho simbólico y social que es susceptible de poder impregnar toda una gama de diversas iniciativas y proyectos, los cuales añadirían a su carácter social su más preciso matiz comunitario. Este apartado abarcaría aquellos proyectos, colectivos y entidades que en algún momento se les denominó, desde la sociología, como comunidades de interés”.

5. Por último, incluye “(...) una postrera posibilidad, en gran medida relacionada con la anterior, que utiliza a la comunidad y lo comunitario como pretextos ostentadores de procesos de intervención y dinamización social. Esta utilización remite a la comunidad y lo comunitario -o lo local- desde una doble proyección; en un sentido el desarrollo declara aquí tener una vocación comunitaria, por desear ejercer sobre una comunidad constituida, mientras que en otro sentido esta perspectiva se encamina hacia el logro de modelos sociales que resulten más evolucionados y ricos, en sus aspectos solidarios y comunitarios actualmente existentes”.

Herrero, S. (2006) dice que “la comunidad local está integrada por los distintos agentes que intervienen en ella: los administradores locales, el empresariado, los movimientos sociales, el tejido asociativo, etc.” (p.336)

Como se puede observar, la polisemia en significados y por lo tanto la ambigüedad del propio concepto, se intercalan con la dinámica y los procesos de desarrollo local, pudiendo provocar distintas versiones del concepto que puedan afectar a los procesos de interacción con el resto de los agentes sociales implicados.

En cuanto a la percepción de la comunidad local, en el contexto turístico, es esencial conocer la actitud de la misma para poner en marcha proyectos o actividades turísticas. Una actitud favorable hacia el turismo es básica para mostrar comportamientos emprendedores y proactivos que den seguridad de éxito a las políticas turísticas locales (Mendoza Ontiveros, Rodríguez Muñoz y Enciso Salas, 2013).

2.5. Paradigmas, teorías y modelos relacionados con el Desarrollo Local

García Docampo (2007) destaca que, a pesar de los avances y esfuerzos que se han realizado, tanto a escala práctica como teórica en esta disciplina para explicar cuáles son los problemas, el estado disciplinar de la misma se caracteriza como de “debilidad teórica” (p. 3), haciendo especial crítica al contexto académico por no haber sido capaz de generar un marco teórico más sólido que explique lo que es el desarrollo local. Cuestión ya mencionada en el epígrafe sobre el concepto de desarrollo local sobre la dispersión teórica y, al mismo tiempo, la amplitud de textos hallados para nuestra revisión bibliográfica del marco teórico.

No obstante, hay que afirmar que existe una versión multiparadigmática extensa sobre el crecimiento económico, desde el precedente de las teorías de los economistas clásicos hasta el enfoque del post-desarrollo en la actualidad, desde el que se ha intentado dar explicación al desarrollo local y regional.

2.5.1. Revisión de paradigmas, teorías y enfoques de Desarrollo Local basada en Andy Pike, Andrés Rodríguez-Pose y John Tomaney⁵¹

Estos autores presentan una revisión sobre los diferentes conceptos e ideas principales de las escuelas y teorías que permiten comprender y explicar el desarrollo local y regional, es una exposición de los antecedentes del desarrollo local y regional pasando desde la teoría neoclásica o keynesiana hasta las teorías del desarrollo sostenible o post-desarrollismo.

Antes de abordar todos estos paradigmas y teorías de forma más extensa, se expone un cuadro sobre los mismos, a modo de resumen, para tener una visualización más clarificadora, debido a la amplitud de éstos.

⁵¹ Epígrafe desarrollado sobre la base de la obra de Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011) Desarrollo Local y Regional. Capítulo 3 “Conceptos y teorías de desarrollo local y regional (pp. 93-171).

Tabla 9

Resumen de paradigmas y teorías sobre desarrollo local y regional

<p>1. Teorías neoclásicas del crecimiento</p>
<p>Se centran en explicar los desequilibrios del crecimiento económico entre regiones, su reducción y convergencia a largo plazo. Estas teorías siguen siendo influyentes actualmente, en especial en los modelos de libre mercado de las políticas de desarrollo local, a pesar de las muchas críticas recibidas ya que parte de supuestos muy simples.</p>
<p>2. Teorías keynesiana de la divergencia local:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Teoría de la base exportadora. b) Teoría de la causalidad acumulativa. c) El efecto Verdoorn y la teoría de los polos de crecimiento.
<p>Hacen hincapié en las divergencias regionales y en los modos en que los mercados consolidan las diferencias regionales, en lugar de intentar reducirlas.</p>
<p>3. Teorías de cambio estructural y temporal:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Teoría de las etapas de crecimiento. b) Teoría de los ciclos. c) Teoría de las ondas largas.
<p>Observan el desarrollo local y regional como procesos históricos, es decir, como etapas evolutivas que pueden contener periodos de cambios estructurales o sistemáticos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> d) Enfoque marxista y de economía radical.
<p>Parte de la idea de la división espacial del trabajo y pone el énfasis en las relaciones jerárquicas entre las regiones, de esta forma explica el crecimiento como un proceso episódico donde se alternan periodos de convergencia y de divergencia.</p>
<p>- Teorías de la transición:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Teoría de la regulación y la transición desde el Fordismo. b) Teoría de los costes de transacción. c) Teoría neo-marshalliana de aglomeración y crecimiento regional.
<p>Dan explicación al desarrollo local y regional dentro de los cambios sustanciales en la esencia del capitalismo. Los factores tecnológicos, sociales e institucionales son básicos para poder explicar el resurgir de algunas economías locales o regionales. A pesar de la crítica a estas teorías, éstas han favorecido las políticas de desarrollo desde “abajo”.</p>
<p>4. Enfoque del institucionalismo y teorías socio-económicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Teoría evolucionaria.
<p>Destacan los contextos sociales e institucionales para poder dar explicación a las diferencias o desequilibrios en el desarrollo local y regional. El papel de las instituciones intermedias entre los mercados y las jerarquías es fundamental.</p>
<p>5. Teorías de la innovación, el conocimiento y el aprendizaje</p>
<p>La desigualdad geográfica en innovación, conocimiento y aprendizaje se explican a través de las diferencias entre las estructuras y entornos sociales e institucionales con consecuencias para el desarrollo local y regional.</p>

6. Teorías neoclásicas ampliadas al desarrollo local y regional:

- a) Teorías del crecimiento endógeno.
- b) Nueva Teoría del comercio para la economía geográfica.
- c) Teoría de la ventaja competitiva de los clústeres.

Estas teorías intentan dar respuesta a los problemas del enfoque clásico convencional. La teoría del crecimiento endógeno incorpora factores que antes eran exógenos como son el crecimiento demográfico, las tasas de ahorro, el capital humano y el progreso tecnológico para explicar las divergencias y convergencias entre regiones. La teoría del comercio para la economía geográfica tiene como objeto el apoyo a sectores de la exportación especializados, internacionalmente competitivos y geográficamente concentrados. La teoría de la ventaja competitiva de los clústeres explica el papel de este tipo de agrupaciones geográficas de industrias y su repercusión a nivel local y regional.

7. Enfoque del desarrollo sostenible

Trata de explicar y comprender los modelos de desarrollo local y regional a más largo plazo, de forma más duradera y menos perjudicial que incorpora preocupaciones económicas, sociales y medioambientales.

8. Enfoque del Post-desarrollismo

Se inspira en el post-estructuralismo para criticar los discursos dominantes del desarrollo y para fomentar construcciones sociales alternativas de desarrollo, según cada región o localidad, a partir de acciones económicas capitalistas y no-capitalistas.

Elaboración propia basado en Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011) Desarrollo Local y Regional. Capítulo 3 “Conceptos y teorías de desarrollo local y regional (pp. 93-171).

1. Teoría neoclásica del crecimiento

Autores pioneros como John Stuart Mill y Adam Smith tenían una visión de equilibrio estático sobre el sistema económico. El desarrollo local es visto, desde esta teoría, como la existencia de desigualdades espaciales, las cuales pueden disminuir o converger en un equilibrio económico a largo plazo.

Este modelo de crecimiento económico depende de tres factores de producción: acumulación de capital, fuerza de trabajo y tecnología, y las disparidades o diferencias en el crecimiento económico se explican por las variaciones de crecimiento en estos tres factores. Esta teoría se basa en el funcionamiento perfecto de los mercados, capaces de compensar o incluso reducir las diferencias geográficas respecto a sus condiciones económicas o sociales.

Desde este enfoque teórico, las políticas regionales de desarrollo se describen como afín al “libre mercado” por lo que nos viene a decir que se producirán convergencias entre regiones, con independencia de las intervenciones, debido al propio modelo de crecimiento porque éste empuja a las regiones hacia un contexto de equilibrio. En todo caso, las políticas de intervención pueden acrecentar o desacelerar la velocidad de convergencia.

Esta teoría ha sido y sigue siendo influyente en las políticas de desarrollo local y regional donde las intervenciones tienen el objetivo de corregir las deficiencias del mercado para acelerar la convergencia.

Críticas a esta teoría:

- Sus principales hipótesis de partida son poco realistas.
- La evolución de los factores no es perfecta.
- El acceso al capital es desigual por parte de las distintas regiones.
- Existe el peligro de que el ideal del “libre mercado” sin limitaciones reduzca salarios y empleos.

2. Teorías Keynesiana de la divergencia local

El precursor de esta teoría fue John Maynard Keynes y parte de una concepción diametralmente opuesta a la teoría neoclásica. Esta teoría se basa en el papel de la demanda y no en la variación de crecimiento de los factores, además desde ésta se observan los mercados como agentes que aumentan los desequilibrios económicos y sociales, en lugar de reducirlos. El crecimiento regional desequilibrado y las divergencias entre localidades son las ideas centrales de estas teorías.

a) Teoría de la base exportadora:

Parte del hecho de que cada región, difiere de las otras, porque su crecimiento depende de su capacidad competitiva internacional exportadora.

b) Teoría de la causalidad acumulativa:

De Gunnar Myrdal (1975)⁵², teoría que explica cómo el crecimiento se retroalimenta de manera circular y acumulativa, creando un crecimiento regional desequilibrado. Pone el énfasis en la rentabilidad o rendimiento creciente de aquellas regiones que sean pioneras en el proceso de industrialización frente a las localidades que se queden rezagadas.

⁵² Fuente citada: Myrdal, G. (1975) *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. London: Duckwork.

c) El efecto Verdoorn y la teoría de los polos de crecimiento

El efecto Verdoorn de Dixon y Thirlwall (1975)⁵³ es un mecanismo a través del cual el crecimiento en la productividad de la mano de obra depende, parcialmente, del crecimiento del output. Un crecimiento fuerte y positivo en la productividad de la mano de obra y en la producción se refuerza mutuamente.

La teoría de los polos de crecimiento se basa en la causalidad acumulativa y en particular en las capacidades de las empresas que puedan generar crecimiento a través de redes industriales. Visto así pueden surgir polos o centros de crecimiento generados por economías de aglomeración y propiciar crecimiento y desarrollo a nivel local y regional.

Críticas al enfoque keynesiano:

- La teoría de la base exportadora ha sido criticada por ser demasiado simplista ya que ignora factores importantes como son la actividad empresarial o la política pública.
- El efecto Verdoorn por errar en la especificación del tipo de exportaciones de cada región, además no aclarar las complejidades del efecto.
- Se critica que las fuerzas compensatorias sean suficientes para mantener la divergencia regional, en lugar de promover la convergencia efectiva.
- A pesar de las críticas, el enfoque keynesiano sigue teniendo influencia.

3. Teorías del cambio estructural y temporal

Éstas tienen una visión más amplia ya que abarcan la producción, la tecnología, el consumo y las instituciones de gobierno y gobernanza.

a) Teoría de las etapas de crecimiento:

Se centra en el cambio sectorial y concibe las regiones como entes dinámicos que avanzan por fases de crecimiento y desarrollo, es un crecimiento que progresa en innovación, conocimiento y aprendizaje. Se puede pasar por etapas de despegue o de crecimiento económico sostenido.

⁵³ Fuente citada: Dixon, R.J. y Thirlwall, A.P. (1975) A model of regional growth rate differentials along Kaldorian lines, Oxford Economic Papers 27: 201-214.

b) Teoría de los ciclos:

Parte de la idea de la existencia de una evolución temporal de las estructuras industriales locales y regionales y su relación con el desarrollo local. Las variaciones geográficas en los costes de los factores espaciales están relacionadas con las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.

c) Teoría de las ondas:

Esta teoría es originaria de finales del siglo XIX que resurge como consecuencia de los cambios estructurales de finales de los 60 y década de los 70. Centra su atención en el cambio interno de las propias regiones como explicación al desarrollo local. Cada onda larga está sostenida por un paradigma tecno-económico progresivamente más avanzado, cada onda tiene su propio desarrollo estando actualmente en la quinta onda de la micro-eléctrica. El paso de una onda a otra sucede por procesos de “destrucción creativa” (Schumpeter, 1994)⁵⁴.

Críticas a estas teorías del cambio estructural:

- La teoría de las etapas es criticada porque se centra en una idea lineal de etapas programadas ya que predecía que todas las regiones seguirían el mismo modelo de desarrollo. No obstante, a pesar de las críticas, ha tenido peso en la política de desarrollo local aunque no se haya reconocido abiertamente.
- La crítica de la teoría de los ciclos del producto se centra en que es una visión reducida pues se centra en productos, más que en industrias y mercados. Esta teoría ha tenido una influencia limitada en la política de desarrollo local.
- La política de desarrollo local y regional tampoco ha tenido como base la teoría de las ondas, por lo que su influencia es mínima.

d) Enfoque marxista y economía político radical

Los cambios sufridos en el sistema capitalista en los años 70 y 80 tuvieron implicaciones en el desarrollo local ya que aumentaron las desigualdades sociales y económicas, lo que despertó el interés del enfoque marxista o más radical. Este enfoque parte de la idea de que el crecimiento agregado a nivel local encubre estructuras espaciales

⁵⁴ Fuente citada: Schumpeter, I.L. (1994) *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.

jerárquicas de interrelaciones sobre la calidad del empleo y la especialización de las regiones.

Las crisis periódicas, propias del sistema capitalista, traen nuevas posiciones espaciales, tecnológicas y sociales que conllevan formas inestables de crecimiento y declive local.

Crítica al enfoque marxista:

- Se critica su intento de la división espacial del trabajo para equilibrar el papel de las estructuras espaciales con los de la agenda social.
- Su enfoque centrado en las estructuras intraregionales.
- Su visión basada en la demanda del cambio social.
- Su limitada concepción de la regulación y reproducción del mercado laboral local.
- Su concepción restrictiva centrada en el estado y en las instituciones.

e) Teorías de la transición

Estas teorías de la transición surgen tras el fracaso de la teoría neoclásica del crecimiento, ya que no daba explicación sobre a qué se debían los cambios cíclicos o sucesos puntuales en el desarrollo local, pero por otro lado también había aumentado el interés sobre las teorías de la etapas, ciclos y ondas, a pesar de las críticas ya que ponían el énfasis en la producción y la tecnología.

Las teorías de la transición se centran en la idea de las “divisiones industriales”, es decir, en las discontinuidades sistemáticas en la organización social y en la regulación de la producción. Cada periodo industrial está vinculado con una geografía de desarrollo local y regional definida, por lo que se vuelve a incidir en la especialización industrial flexible propia de cada región.

a) Teoría de la regulación y la transición desde el Fordismo:

Esta teoría explica la transición desde el Fordismo a una etapa de mayor flexibilidad. A pesar de las contradicciones propias del sistema capitalista, existe una regulación entre los factores económicos y extra-económicos que finalmente consolidan el sistema. Desde esta visión, el crecimiento económico depende del grado de interrelación entre la organización de la producción y las estructuras reguladoras.

b) y c) Teorías de los costes de transacción y teoría neo-marshalliana de aglomeración y crecimiento regional:

Explican el éxito del resurgimiento regional de los nuevos espacios industriales. Parten de una idea más amplia de desarrollo de alcance internacional, donde la aglomeración se ha potenciado como elemento básico en los procesos de desarrollo con éxito en los sistemas económicos a diferentes escalas del PNB. Estas teorías ponen el énfasis en el resurgir de las economías locales, estimulando el crecimiento “desde abajo”, es decir, endógeno o autónomo.

Críticas a las teorías de la transacción:

- Encuentra dificultades para explicar la complejidad y las diferencias de desarrollo que se pueden hallar en los distintos contextos locales o regionales.
- Estas teorías muestran una explicación de la función económica muy dependiente de las grandes estructuras.

4. Enfoque institucionalista y teorías socioeconómicas

Las teorías macro-estructurales de transición y su complicidad determinista reabren un nuevo debate que potencia un cambio de enfoque hacia visiones más particularistas hacia las regiones. Estas nuevas teorías intentan explicar las singularidades subyacentes del crecimiento, es decir, las capacidades y los activos económicos locales –recursos o capitales endógenos-.

Este enfoque parte de la idea de que determinadas formas de organización institucional son la causa de las limitaciones que empujan o frenan el desarrollo de las localidades o regiones. Los mercados son construcciones sociales en las que son comunes los fallos.

Las características más sobresalientes de este enfoque son: en primer lugar las **redes cooperativas y recíprocas** basadas en la confianza entre los actores es fundamental para intercambiar información y llevar a cabo proyectos o acciones beneficiosas para todos. Las localidades que tengan elevados niveles de **confianza** estarán más capacitadas para afrontar la innovación y la adaptación al desarrollo de forma más rápida, ya que comparten costes y riesgos. En segundo lugar, el **capital social** derivado de la confianza tendrá mayor capacidad para aprender y adaptarse a los cambios.

El capital social basado en la confianza es un activo importante para el desarrollo económico por lo que se requiere una mayor conciencia colectiva de trabajo en un proyecto local común.

Dichas características tienen una clara vinculación con la fundamentación de las relaciones públicas ya que la **confianza** y el capital social son elementos esenciales para conseguir la comprensión de los públicos y llevar a buen puerto las acciones o políticas de desarrollo local.

a) Teoría evolucionaria:

Los lugares pueden cambiar a lo largo del tiempo en términos de trayectorias históricas, por lo tanto el desarrollo de las regiones no son lineales porque pueden avanzar o retroceder, tanto económica como socialmente.

Esta teoría ha influido en las políticas de desarrollo local, en concreto en las formas de gobierno y gobernanza y en su capacidad e inteligencia para desarrollar recursos de carácter endógeno para poder adaptarse a los cambios.

Críticas al enfoque institucional:

- Enfoque nuevo que adolece de un marco teórico y empírico que ayude a comprender mejor las políticas de desarrollo local.
- Se critica la idea de las redes de confianza por ser excesivamente general.
- Siempre habrá rivalidad entre las instituciones, dentro de una misma red, lo que les lleva a cierta incapacidad de adaptación a los cambios.

5. Teorías de la innovación, el conocimiento y el aprendizaje

Estos tres factores aparecen como ideas esenciales para explicar y comprender el desarrollo local, éste se entiende como la mejora de la capacidad que tiene una localidad para producir y utilizar la innovación y conocimientos mediante el aprendizaje.

Este modelo es interactivo, frente al anterior modelo lineal unidireccional, entre los espacios territoriales próximos, es decir, que existe una facilitación de información entre los usuarios y productores de conocimiento de espacios territoriales próximos. Además se puede observar diferentes niveles de dinamismo local, dependiendo de la capacidad de producción y la adaptación a las innovaciones.

En este enfoque la habilidad para aprender se muestra esencial para que las regiones tengan capacidad adaptativa en los procesos de desarrollo, especialmente en un entorno cambiante, y en concreto en los sistemas de comunicación e información.

Actualmente, estas propuestas tienen un hueco relevante en las políticas de desarrollo local y regional: telecomunicaciones, equipamientos en transportes, creación de redes, transferencia de información y conocimientos entre todos los actores y aprendizaje colectivo, son conceptos que conectan con las políticas de desarrollo “desde abajo”.

Nuevamente, se destaca la importancia de la disciplina de las relaciones públicas, ya que ésta juega un papel esencial en la utilización de las estrategias informativo-comunicativas buscando una mejora del desarrollo social y económico local, como bien público y de interés general para el conjunto de la población.

Críticas a estas teorías:

- Aparecen como ideas confusas y débiles.
- Posición relativa del poder del aprendizaje y el conocimiento, lo que los lleva a cuestionarlos como factores contribuyentes al desarrollo.

6. Teorías neoclásicas ampliadas: Teoría del crecimiento endógeno, economía geográfica y la ventaja competitiva de los clústeres

a) Teoría del crecimiento endógeno:

Concibe el desarrollo como la disminución de las diferencias regionales. El modelo de innovación endógena se basa en las nociones shumpeterianas de innovación, haciendo hincapié en los beneficios de la innovación y el desarrollo tecnológico internalizado en el proceso de crecimiento. “Esta teoría convierte factores -esenciales para el crecimiento- capital humano, tecnología, y externalidades, en elementos internos de la función de producción y no de las economías locales o incluso nacionales” (Martin y Sunley, 1998, p. 219).⁵⁵

⁵⁵ Fuente citada: Martin, R. y Sunley, P. (1998) Slow convergence? Post neo-classical endogenous growth theory and regional development, *Economic Geography* 74 (3): 201-227.

Críticas a la teoría del crecimiento endógeno:

- Esta teoría ha tenido una gran influencia en el desarrollo local a pesar de encontrar dificultades para convencer sobre la idea de que su crecimiento pueda ser constante y creciente.
- Muestra un claro fracaso en su intento de solucionar problemas estructurales de regiones que se quedan atrás, por tener un alto coste y por su incapacidad para redistribuir el crecimiento dentro de la economía nacional.
- Existe una exigua evidencia empírica sobre el modo o forma en que los rendimientos o beneficios operan en lugares específicos.
- Incapacidad para atender el cambio histórico.

Muñiz Olivera (2002) afirma que, a pesar de que los modelos endógenos han recuperado elementos de la teoría marshalliana neoclásica del crecimiento y optan por una visión de cambio tecnológico, sigue existiendo una distancia importante entre estos dos paradigmas.

b) Nueva teoría del comercio para la economía geográfica:

Esta teoría incide en cómo la especialización y la concentración industrial regional pueden influenciar y verse influenciado por el comercio. Pone el énfasis en la forma en que la geografía del comercio se configura a partir de los estados, los sistemas comerciales y el aumento del comercio entre países.

Crítica a la teoría del comercio para la economía geográfica:

- Es una teoría que deja de lado al capital humano, los localismos, culturas, historia y sociedades, por lo que está lejos de la realidad.
- Enfoca el contexto geográfico como un simple espacio en lugar de verlo como motor de la economía local.

c) Teoría de la ventaja competitiva de los clústeres:

Porter (1990, 1998)⁵⁶ desarrolló un nuevo enfoque de la economía sobre la base de la ventaja competitiva para explicar el papel y la dinámica de las agrupaciones geográficas de empresas, y de cómo éstas contribuyen al crecimiento de la productividad y la

⁵⁶ Fuente citada: Porter, M. (1990) *The competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press y (1998). *The competitive advantage of the inner city*, Harvard Business Review 73. (pp. 55-71).

competitividad comercial. Para este autor, el principal beneficio que reportan los clústeres son los estímulos para el crecimiento de la productividad, a través del acceso a la mano de obra especializada, pero también el acceso a la información y conocimientos, a las instituciones y bienes públicos, de manera que les permite mejorar la productividad. Potencian una nueva formación de empresarios con formas de organización innovadoras. En este mismo sentido, Sáez y Cabanelas (citado en Berumrn, 2006, p. 111)⁵⁷ confirman que los clústeres, siendo acuerdos de cooperación inter-empresarial, configuran en su acervo una serie de ventajas adicionales para los agentes implicados, entre la que destacan la “optimización de la competitividad”.

Por otro lado, los clústeres pueden abarcar una ciudad, zona o país, incluso aunar regiones vecinas colindantes. Desde el desarrollo local, el clúster es visto con buenos ojos porque aporta beneficios positivos para la mejora de la productividad.

Crítica a la teoría de la ventaja competitiva de los clústeres:

- La conceptualización sobre el clúster no es clara, se critica que se haga hincapié en la idea de empresa y competencia orientada a la industria, dentro del desarrollo local.
- La atención que prestan a los factores sociales de formación y dinámica de los clústeres es limitada.
- No se ha analizado en profundidad cómo se forman, cómo funcionan y cómo se extienden.
- Se ven más como una moda comercial pasajera por parte de las instituciones de desarrollo local.

7. El enfoque del desarrollo sostenible

Pone en duda las formas tradicionales de desarrollo local por ser demasiado economicistas. Ante el uso desmedido de los recursos se ha despertado una conciencia de preocupación ante las repercusiones que traen las desigualdades sociales y los problemas ecológicos o medioambientales.

Este enfoque trata de unificar resultados económicos, sociales y medioambientales y las posiciones más fuertes de este enfoque, incluso retan a la organización social

⁵⁷ Fuente citada: Sáez, D. y Cabanelas, J. (1997) Cooperar para competir con éxito. Editorial Pirámide. Madrid.

capitalista dominante en un intento de reducir la demanda y el consumo descontrolado de los recursos.

Es uno de los planteamientos que más ha influenciado en las políticas de desarrollo local en los últimos años y que, a pesar de la críticas, sigue siendo de mucho interés para el desarrollo local. Las políticas de desarrollo sostenible más utilizadas han sido la recuperación de entornos degradados, el reciclaje, creación de redes de comercio local autóctono, control de la contaminación o los impuestos ecológicos sobre la energía. Está más en línea con el enfoque y filosofía de las relaciones públicas, y por ende, de la RSC.

Crítica al enfoque del desarrollo sostenible:

- Son ideas utópicas, carentes de viabilidad práctica en la realidad.
- Son propuestas limitadas e incapaces de abordar las problemáticas.
- Carecen de poder y recursos los gobiernos y gobernanzas locales como para generar desarrollo.

8. El Post-desarrollismo:

Este enfoque se centra en juzgar las ideas del modernismo y la teoría del conocimiento. Los teóricos del post-desarrollismo están influenciados por el pensamiento post-estructuralista, y parten de la argumentación de que el modelo de desarrollo impuesto no es apropiado porque ha separado a los países del Sur, en vías de desarrollo, de los países del Norte o países desarrollados. Esta delimitación ha venido marcada por entidades internacionales de prestigio como el FMI y el Banco Mundial.

Hasta ahora el modelo de desarrollo ha traído consecuencias catastróficas y efectos devaluadores ya que ha venido a reforzar la herencia colonial de relaciones divergentes entre países desarrollados y en vías de desarrollo.

El post-desarrollismo busca un modelo de desarrollo para aquellos países que deben ser desarrollados o los que eligen no ser desarrollados de una determinada forma, es decir, a través de un modelo que les viene dado. Este modelo promueve que las regiones busquen sus propias respuestas ante los problemas, que sean capaces de buscar el tipo de desarrollo que les conviene y para quién. Se trataría, en esencia, de buscar la mejor alternativa de desarrollo según las necesidades sociales de cada región o localidad.

Las ideas del post-desarrollismo han ido ganando terreno en las últimas dos décadas, junto con el desarrollo sostenible.

Críticas al enfoque post-materialista:

- Ponen de manifiesto la ausencia de una forma adecuada de poder debido a su relativismo filosófico y voluntarismo político.
- Este enfoque está ignorando su vínculo con la tradición modernista del desarrollo económico comunitario y el control local.

2.5.2. Revisión de la teoría del desarrollo endógeno de Vázquez Barquero⁵⁸

Debido a la envergadura e importancia de este paradigma, le dedicaremos el presente epígrafe para analizar con más detalle sus principales ideas y los orígenes del mismo.

Iniciada la década de los años ochenta convergen dos líneas de investigación que serán la génesis del paradigma del desarrollo endógeno: una línea más teórica que surge a raíz del intento de encontrar una idea de desarrollo que permitiera la acción pública en localidades más retrasadas; y por otro lado aparece una línea más empírica con la intención de dar explicación a los procesos de desarrollo industrial en localidades y regiones del Sur de Europa.

Esta teoría, argumenta Vázquez Barquero, responde a una visión territorial de la evolución del crecimiento por un lado, y por otro a los cambios estructurales que se puedan producir, por lo tanto el territorio no es sólo un sostén físico sino que además es un elemento de transformación. En un momento dado, un territorio puede acometer un nuevo proyecto por iniciativa propia, el cual le puede permitir alcanzar con éxito un desarrollo totalmente competitivo. Este tipo de desarrollo intenta satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad local a través de la participación de ésta en los procesos de desarrollo, es una respuesta al debilitamiento del modelo de desarrollo desde fuera. Ante un mundo, cada vez más globalizado a nivel económico, las comunidades locales han respondido potenciando iniciativas de desarrollo local.

Vázquez Barquero reflexiona sobre las conexiones existentes entre la teoría del desarrollo endógeno y otras teorías de desarrollo antecesoras a la misma, en las que encuentra sus raíces, pero con las que muestra evidencias diferenciadoras. El siguiente esquema permite visualizar dichas conexiones:

⁵⁸ Vázquez Barquero, A. (1999) Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno.

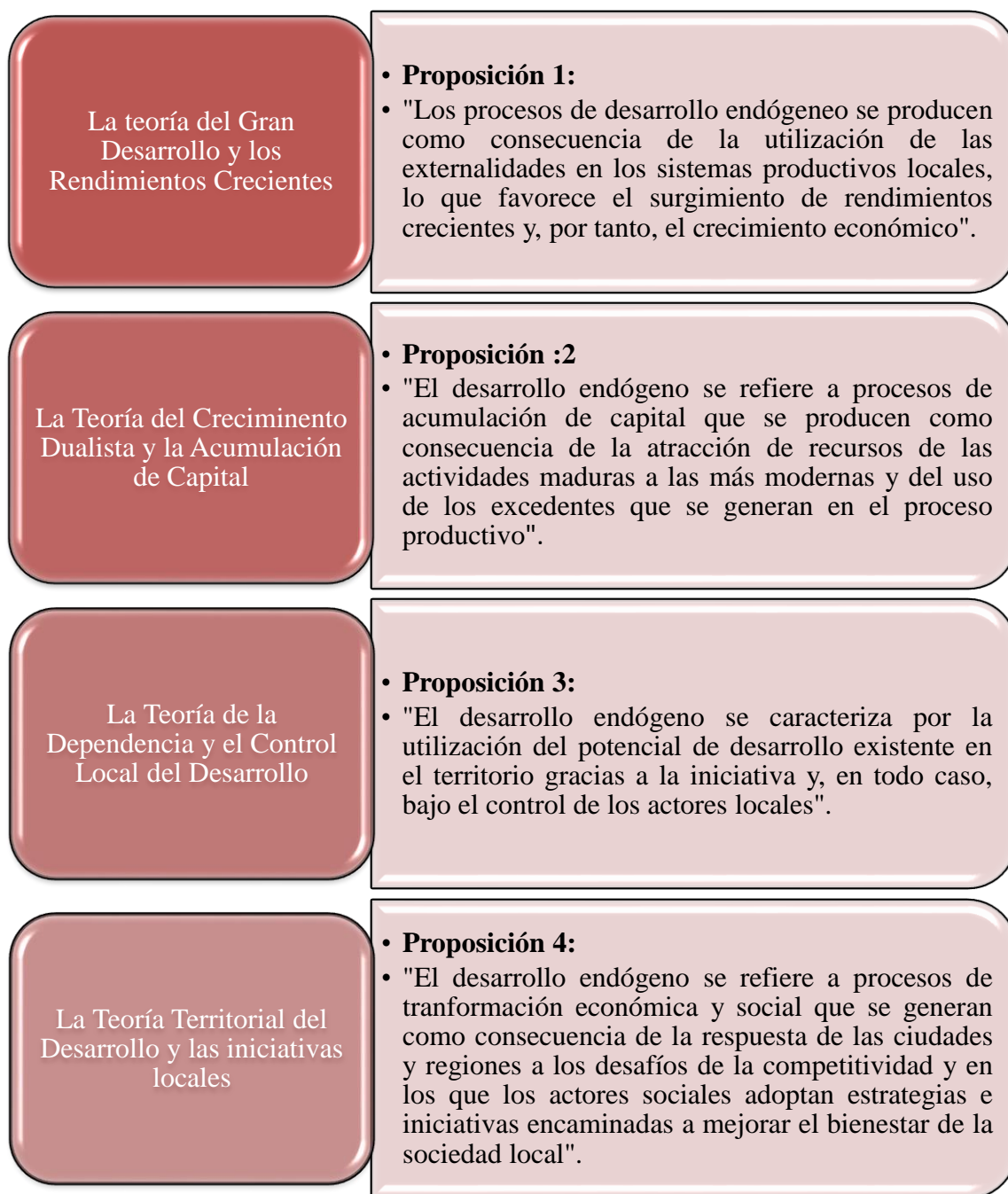


Figura 3. Conexiones de la Teoría endógena con otras antecesoras.

Elaboración propia a partir de Vázquez Barquero, A. (1999) Capítulo 3 "Sobre las raíces del desarrollo endógeno" (pp. 51-69).

2.5.2.1. Aportaciones de la teoría del crecimiento endógeno al paradigma del cambio tecnológico

La teoría del crecimiento endógeno y sus diferentes interpretaciones han aportado evidencia empírica que apuntala la teoría económica. Romer (1994)⁵⁹ resume los tres modelos de crecimiento endógeno surgidos de ese empuje a la teoría del crecimiento económico. Son modelos que endogenizan el avance tecnológico donde las empresas incorporan los procesos de innovación que potencia el crecimiento económico:

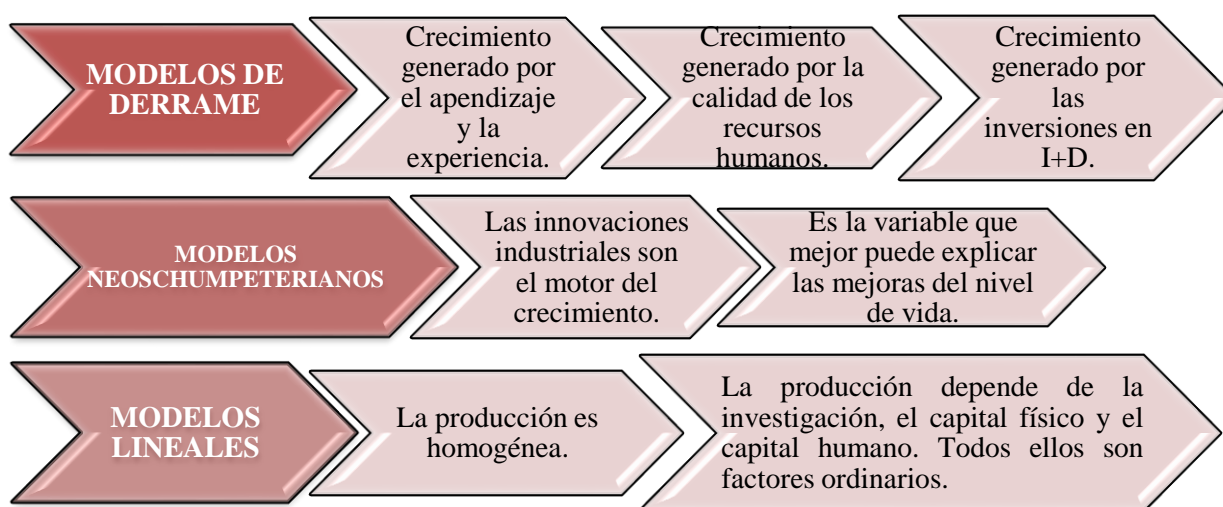


Figura 4. Modelos de crecimiento económico de Romer.

Elaboración propia a partir de Vázquez Barquero, A. (1999). Capítulo 4 “¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógenos?” (pp. 78-86).

Vázquez Barquero (1999) reconoce que la innovación, actualmente, se ha convertido en el elemento esencial y diferenciador de las empresas y de las economías que suministran ventajas competitivas ya que son capaces de satisfacer necesidades de los consumidores, es un claro estandarte del bienestar social. Esto no fue siempre así porque, durante largo tiempo, la innovación fue observada como un “fenómeno funcional, de carácter secuencial y jerárquico (...) siempre externa al proceso productivo” (p. 123). Pero ya en las últimas aportaciones de Schumpeter (1943)⁶⁰ se ha podido apreciar que enfatiza la actividad científica y las invenciones dando lugar a una de las ideas principales de la

⁵⁹ Fuente citada: Romer, M. P. (1994) The origins of endogenous growth, The journal of Economic Perspectives, vol.8, (p. 3-22).

⁶⁰ Fuente citada: Schumpeter, J.A. (1943) “Capitalism in the postwar World”, in Harris, Seymour F. Postwar economic problems, New York, New York London. Mc Graw-Hill.

Teoría de Innovación y del Cambio Tecnológico, “(...) la actividad innovadora es una actividad económica” (p. 126). Esta teoría vincula el cambio tecnológico con la perspectiva sociológica, psicológica y la teoría del conocimiento, por lo que el proceso de innovación conlleva un tratamiento de aprendizaje interactivo.

La Teoría de la evolución endógena de las innovaciones surge de “la idea de que las empresas -y no los agentes económicos individuales- son los actores estratégicos en los procesos de evolución de las tecnologías, ya que ellas toman las decisiones de inversión” (p. 129). La innovación es un proceso endógeno a la actividad productiva, y por lo tanto al proceso de desarrollo.

Por otro lado, la **teoría de los entornos innovadores**, de Bramanti y Ratti (1997)⁶¹ dice que “la innovación surge como consecuencia de los procesos de aprendizaje colectivo y se desarrolla en un contexto social, institucional y cultural específico, que permite a las empresas, a través de su red de contactos y relaciones, acceder a las innovaciones” (p. 128).

Los teóricos de estos paradigmas parten de la idea de la necesidad del progreso tecnológico, como elemento esencial para el desarrollo económico tanto de regiones como de países. Con el cambio de etapa histórica, aparece un nuevo contexto de competencia entre empresas, procesos productivos y mercados, ante esta nueva situación, los antiguos paradigmas presentan limitaciones de interpretación ya que observan la innovación como un fenómeno funcional

2.5.2.2. Críticas a la teoría del desarrollo endógeno:

No obstante, reconoce Vázquez Barquero, este concepto o teoría no está exenta de polémica ya que ha suscitado debate y ha sido un concepto muy discutido. Las principales críticas se han centrado en la viabilidad del modelo y su escasa eficacia por no poder adaptarse a los cambios sociales e institucionales, por existir fuerzas que empujan a la concentración e integración (Amin y Robins, 1990; Harrison, 1994).⁶²

⁶¹ Fuente citada: Bramanti, A. y Ratti, R. (1997) “The multi-faced dimensions of local developmenp” en R. Ratti; A. Bramanti y R. Gordon (eds) *The dynamics of innovative regions. The GREMI Approach*, Ashgate, Aldershot.

⁶² Fuentes citadas: Amin, A. and Robins, K. (1990) “The re-emergence of regional economies? The mythical geography of flexible accumulation”, *Environment and Planning D, Society and Space*, nº 8, pp. 7-34 y

Vázquez Barquero cita algunos autores a favor de este concepto o modelo como es el caso de Becattini (1997)⁶³. Se añaden otras reflexiones hechas, por ejemplo por Furíó Blasco (1994), que hace en la revista de *Estudios Regionales* y que nos parece interesante destacar, en la que expresa que una de las virtudes de este tipo de desarrollo endógeno es el ser una nueva aproximación que “responde a la necesidad y voluntad que tiene la Economía regional de aprehender la nueva dinámica espacial de la economía” (p. 109). Otro ejemplo que se puede aportar es la deliberación de Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011, pp. 212-213) que afirman que esta teoría del crecimiento endógeno ha abierto oportunidades para una intervención política más sensible con el contexto, por lo tanto también con el desarrollo sostenible, en lugar de insistir en implantar políticas o recursos desconectados con zonas particulares y con necesidades específicas.

2.5.3. Síntesis-resumen sobre los modelos de políticas de Desarrollo Local⁶⁴

Algunos autores hablan de desarrollo local como una alternativa al desarrollo económico global ya que, el desarrollo local permite gestionar recursos centrándose en las necesidades reales y en los deseos locales y regionales. Las estrategias globales de desarrollo económico, que responden a un mismo patrón, son de difícil aplicación a los diferentes entornos locales y regionales que, de por sí, tienen características y condiciones intrínsecamente propias con grandes desequilibrios entre ellos. En muchos casos, las políticas tradicionales top down se han mostrado inadecuadas y han supuesto un fracaso en la implementación local y regional por varios motivos: zonas con bajos niveles educativos y capacidades de la comunidad local que supusieron una barrera para un desarrollo de éxito, ambientes sociales e institucionales poco adecuados, grandes inversiones en infraestructuras de comunicaciones y transportes que no reportaron inversión y creación de nuevas empresas que no generaron empleo. Esta tendencia a reproducir estas políticas top down, gestadas por la globalización, sin adaptación a las condiciones sociales, económicas o políticas, supusieron un gran fracaso en el desarrollo local y una desmotivación social y

Harrison, B.(1994) *Lean and Mean.The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, Basic Books, New York.

⁶³ Fuente citada: Becattini, G. (1997) *Totalità e cambiamento: il paradigma dei destretti industrial. Suiluppo Locale*. Vol. VI, 6 (pp. 5-24).

⁶⁴ Propuesta por Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011) *Desarrollo Local y Regional* (pp. 93-171).

llevó a un replanteamiento, a partir de la década de los noventa con las políticas bottom up innovadoras (Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney 2011; Vázquez Barquero, 1999, 2003; Stohr 1990 y Amin 2000).

Se aporta cuadro aclaratorio (tabla 10) que elaboran Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney para exponer el cambio de modelo en las políticas:

Tabla 10
Modelos de políticas top down y bottom-up de desarrollo local y regional

Políticas de desarrollo territoriales	Políticas de desarrollo territoriales
1. Enfoque top down, en que las decisiones acerca de las áreas donde es necesaria la intervención son tomadas desde el gobierno central de la nación.	1. Promoción del desarrollo en todos los territorios con iniciativas que, a menudo, emanan de abajo.
2. Dirigidas por la administración.	2. Cooperación descentralizada, vertical entre diferentes niveles de gobierno y cooperación horizontal entre organismos públicos y privados.
3. Enfoque territorial de desarrollo.	3. Enfoque territorial al desarrollo (localidad y entorno).
4. Desarrollo de grandes proyectos industriales que favorezcan otras actividades económicas.	4. Uso del desarrollo potencial en cada área, para estimular un ajuste progresivo del sistema económico local al cambiante entorno económico.
5. Apoyo financiero, incentivos y subsidios, como principal factor de atracción de actividad económica.	5. Disposición de las condiciones claves para el desarrollo de la actividad económica.

Elaboración propia basado en Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2011) Desarrollo Local y regional (p. 41).

2.5.4. Modelo de desarrollo post-crisis basado en Pérez Ramírez y Carrillo

Benito⁶⁵

Modelo de desarrollo Integral y Estructural

Dicen estos autores que con este modelo nace una recuperación de alternativas que se inclinan hacia la descentralización y al refuerzo del factor socioeconómico de los agentes territoriales de menor entidad, especialmente los locales. Éstos han manifestado una gran capacidad de adaptación a la realidad.

Las características principales de este modelo son –en cursiva añadimos nuestro comentario sobre cada una de las características–):

- “Encuentra su base de actuación en la Integración de los tres sectores productivos (primario, secundario y terciario); incorporándose las innovaciones tecnológicas a los mismos” (p. 52).

La inclusión de los cambios tecnológicos, habidos en la última década, supusieron un factor de empuje en el sector económico, donde las AEDLs juegan un papel esencial como difusoras de dichos cambios –búsqueda de asesoramiento técnico, cursos de formación o ayuda para la tramitación de subvenciones .

- “Implanta una planificación equilibrada y solidaria inter e intra-territorialmente, dando paso al uso de instrumentos de promoción ligados a la realidad socioeconómica del ámbito de que se trata” (p. 52).

En este punto es fundamental el papel que ejercen las estrategias de relaciones públicas, puesto que parten de la idea de la planificación de las acciones de desarrollo local a través de la estrategia del entendimiento y de la filosofía de la responsabilidad social corporativa.

- “En el desarrollo local, tienen un protagonismo principal y decisivo los Recursos Endógenos (del interior de la Zona) como la mano de obra cualificada –recursos humanos, naturales, infraestructuras-. Se trata de priorizar decididamente lo Endógeno, potenciando los mismos, ya que se

⁶⁵ Pérez Ramírez, B. y Carrillo Benito, E. (2000) Desarrollo Local: Manual de uso. (pp. 52.57). En cursiva aportación propia de reflexión sobre cada una de las características del Modelo de Desarrollo Integral y Estructural.

trata de optimizar las ventajas competitivas que todo territorio posee (...)” (p. 53).

La propuesta de partida es intentar conseguir el mayor rendimiento posible de los recursos endógenos, antes de acudir a los exógenos, ya que todo municipio posee una serie de recursos potenciales, aunque crea no disponer de ellos. Se trata de saber hallar dichas potencialidades – en nuestro caso recursos turísticos- y ponerlas en valor.

- “No se excluyen los Recursos Exógenos (los que provienen del exterior), pero la atracción de dichos recursos debe jugar un papel de complementariedad de lo endógeno (...)” (p. 53).
- “Apuesta intensamente por la pequeña y mediana empresa, que pasa a ser contemplada como pilar del crecimiento, de la generación de puestos de trabajo y de la innovación tecnológica.” (p.53).

Este tipo de empresas, argumentan, se adapta con más facilidad a los cambios, debido a su gran flexibilidad, además de apoyar la economía local.

- “En el desarrollo local, se incorpora como factor económico nuevo “Medio Ambiente” (el factor ecológico), entendiéndolo éste no sólo como límite a respetar, sino como punto de partida, que nos debe permitir promover iniciativas y actividades productivas (...)” (p.53).

Estas actividades productivas pueden estar ligadas a la mejor gestión del agua ya que todos sabemos que es un bien escaso, recuperación de espacios naturales y otros contextos y recursos que nos puedan permitir dar un nuevo enfoque y rejuvenecer productos estancados –por ejemplo viejas fábricas-, potenciar la industria del reciclado o el tratamiento de los residuos, y lo que es asunto de interés en la presente tesis, potenciar el turismo sostenible local. Todo ello planificado desde la práctica de las relaciones públicas.

- Este modelo “se distingue por una clara visión descentralizada, desde la que se propugna la aptitud del Sector Público Local para la Promoción Económica y el Fomento del Empleo (...)” (p.54).

Argumentan, Pérez Ramírez y Carrillo Benito, que se trataría de un modelo que intenta buscar “modos de comprensión” -función de las relaciones públicas-⁶⁶ y acción de la promoción económica y del empleo. Este modelo tiene un protagonismo destacado ya que apuesta por los pequeños y medianos proyectos además de poner de relieve el papel de los agentes sociales locales.

El respaldo a este modelo llegó de la mano de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) que creó el programa de acción y cooperación sobre Iniciativas Locales para la creación de Empleo (ILE) en 1982 y que en España se puso en marcha a partir de 1983 con mayor concreción a partir de 1986 con la Orden Ministerial de 21 de febrero con un conjunto de programas similares a los de la OCDE.

Dentro de este modelo se diseñan una serie de Estrategias de Desarrollo Local (EDL) que configuran unas actuaciones y programas concretos como son (pp. 56-57):

Programas Horizontales:

- “Programa para detectar y evaluar los recursos endógenos y las ventajas comparativas y competitivas del territorio (...)”.
- “Programa de incentivación de la cultura empresarial en la zona y de una actitud activa contra el paro en el tejido social (...)”.
- “Programa de apoyo administrativo: unidades administrativas dependientes de los ayuntamientos (ADL)”.
- “Programa de creación de suelo industrial para posibilitar el asentamiento físico de las iniciativas empresariales (...)”.
- “Programa de financiación en coordinación con administraciones de mayor ámbito territorial (...)”.
- “Programa de equipamiento tecnológico: utilización de programas tecnológicos de la Comisión Europea y de la Administración Central (...)”.
- “Programa de formación, porque es fundamental la cualificación de los recursos humanos de los que se pueda disponer, la formación continua de los mismos y las actuaciones de recualificación de la mano de obra.”.
- “Programa de coordinación inter-administrativa”. Coordinarse con los programas de Fomento del Empleo y Promoción Económica de las administraciones de la Comunidad Autónoma.

⁶⁶ Esto es aportación propia.

- “Programa de coordinación social”. Éste se podrá alcanzar a través de un plan estratégico consensuado entre los diferentes actores sociales de la comunidad local.

Programa verticales:

- Agricultura, Industria, Medio Ambiente, Comercio Exterior, Turismo, Bienestar Social y Calidad de vida, etc.

Estos programas responderán a actuaciones de carácter vertical por lo que las estrategias serán adaptadas a estos tipos de acciones.

2.5.5. Modelo del Pentágono de Coccossis, et al.⁶⁷

Para mejorar la competitividad de una región, saber afrontar los retos de los cambios productivos y mercadológicos, es necesario elegir unas políticas de desarrollo estratégico adaptadas a cada región. Esta elección estratégica puede seguir el modelo del pentágono que marca los factores claves para alcanzar el éxito de la intervención

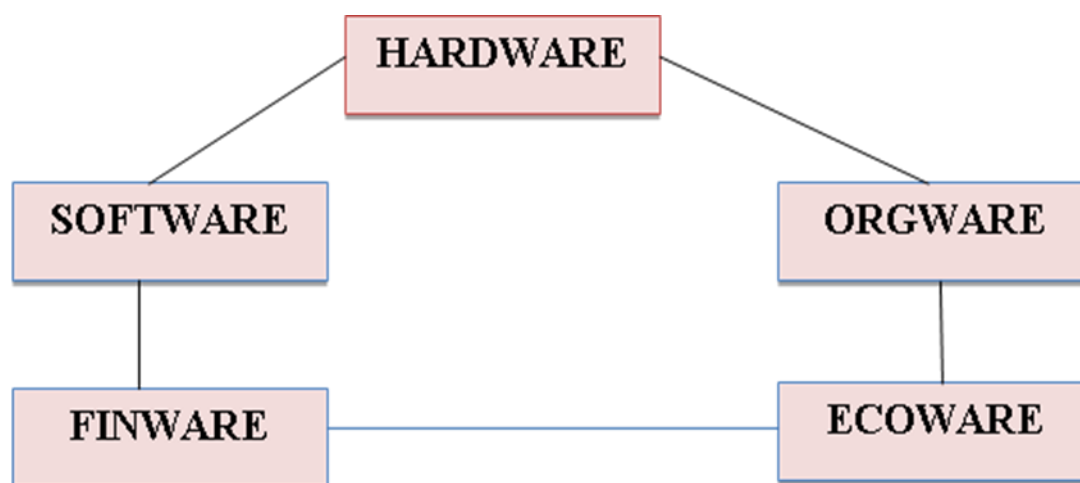


Figura 5. Modelo del Pentágono de Coccossis, et. Al.
Fuente: Vázquez Barquero, 1993. Acciones para mejorar la respuesta local (p. 228).

En este modelo el *hardware* del desarrollo local está configurado por todas las infraestructuras necesarias para los procesos de cambio estructural ya que son

⁶⁷ Citado por Vázquez Barquero, A. (1993) Política económica y local. (pp. 227-228). Fuente citada: Coccossis, H; Janssen, H; Kiers, M; y Nijkamp, P. (1991) Tourism and strategic development, Serie Researcha Memoranda, Facultad de Economía y Econometría de la Universidad de Amsterdam.

indispensables para que el régimen productivo funcione –redes de transporte, comunicaciones, parques tecnológicos, polígonos industriales, hospitales, escuelas, etc.-.

El *software* del desarrollo local estaría constituido por ítems cualitativos básicos para el crecimiento con carácter inmaterial, éstas incluirían actividades cuyo objetivo es la búsqueda de la cualificación del capital humano, el tecnológico e innovador, capacidad emprendedora, información en las redes de empresas y la cultura de desarrollo de la comunidad local.

Por otro lado, el *orgware*⁶⁸ del desarrollo local se refiere a la disposición o capacidad de respuesta ante los cambios y retos de la organización que existe en una región. Se entendería por la capacidad organizativa y de cooperación de las empresas y administraciones para buscar soluciones a los problemas locales.

El *finware* del desarrollo local alude a los recursos financieros, tanto públicos como privados, que permiten un desarrollo estratégico del territorio. Estos recursos tienen naturaleza finalista porque están destinados a programar actividades productivas, construir infraestructuras o mejorar el *software* de desarrollo local.

El *ecoware* del desarrollo local se refiere al conjunto de instrumentos, a través de los cuales se pueden organizar adecuadamente los recursos naturales que existen en el territorio, haciendo especial hincapié en el cuidado del medio ambiente, del patrimonio artístico y cultural porque supone una mejora en la calidad de vida de la población y del entorno, lo que se traduce en una ventaja competitiva.

La utilización de cada factor, expuesto en el modelo, depende de las necesidades y problemáticas específicas de cada región o localidad, dándose tres opciones de actuación diferentes:

a) Territorios con densidad baja de población, población envejecida y recursos que se vienen deteriorando de forma progresiva. Las acciones posibles son las subvenciones y el apoyo de las administraciones con el objetivo de mantener lo que hay.

b) Territorios con alta capacidad innovadora, capacidad de desarrollo endógeno y proyectos empresariales. Las acciones ante posibles carencias o deficiencias serían, en general, de forma privada, sin apoyo de agencia especializada.

⁶⁸ Este concepto se puede conectar con el concepto de “resiliencia” o capacidad de respuesta de los distintos agentes locales, incluida la población local a la hora de organizarse y afrontar situaciones de crisis o cambios adversos.

c) En los territorios de modelo intermedio, las opciones de actuación serán de carácter cualitativo, teniendo en cuenta las carencias más importantes en el proceso de desarrollo. En estos casos la estrategia de desarrollo local es condición imprescindible para aumentar la competitividad de la región.

2.5.6. Visión estratégica, un nuevo paradigma de desarrollo estratégico.

Reflexión de Vázquez Barquero⁶⁹

A finales de la década de los setenta aparecen propuestas sobre la llamada “aplicación estratégica”, como una innovadora herramienta de trabajo sobre el desarrollo local, más adecuado para intentar solucionar problemas. Este nuevo modelo busca afinidades entre el modelo de empresa y la ciudad, en ambos casos se busca un sistema más competitivo.

El modelo de planificación estratégica empresarial, aplicado al territorio, permitiría definir otro tipo de actuaciones con el objetivo de alcanzar un territorio más competitivo, sería una planificación de proceso continuo y sistemático para lo cual es necesario que la “alta dirección” de la ciudad o territorio actuaran de forma coordinada.

Según Kaufman y Jacobs (1987)⁷⁰, este enfoque estratégico tiene una serie de ventajas:

- “La visión estratégica es más pragmática” porque está orientada hacia la acción, ejecución y obtención de resultados.
- Busca la participación de todos los agentes implicados, tanto públicos como privados, en el proceso y planificación del plan.
- Observa la comunidad local como un agente dentro del sistema competitivo.
- Hace hincapié en la planificación, a partir del diagnóstico de la dinámica económica.
- Se proponen acciones que anticipan y analizan los puntos débiles a través del análisis DAFO.

⁶⁹ Vázquez Barquero, A. (1993) Política económico local, (pp. 82-90).

⁷⁰ Fuente citada: Kaufman, L.J. y Jacobs, H.M. (1987) “A public planning perspective on strategic planning” *Jornal of The American Planning Association*. Vol. 53, pp. 23-33.

2.6. Breve reseña de la situación del Desarrollo Local en España. El caso de Galicia

La génesis de este proceso, respecto del problema del desarrollo en España y en nuestros territorios locales va paralelo a la misma situación de otros países. Durante la década de los ochenta aparecen iniciativas locales por las diferentes Comunidades Autónomas con el fin de dinamizar los procesos de reestructuración productiva. No obstante, dice Vázquez Barquero (1993) que no existe una investigación exhaustiva que permita conocer tipología de iniciativas de desarrollo local, en función de los objetivos de los primeros años.

Hasta la creación de las Comunidades Autónomas, la política económica la gestionaba únicamente la Administración Central. La aparición de dichas iniciativas locales provenía de los municipios y las diputaciones, con el apoyo de las Comunidades Autónomas, ante las cuales la Administración Central se mantenía al margen. Argumenta Vázquez Barquero que estas iniciativas fueron observadas con incredulidad por lo que no se apoyaban ni se favorecían, aunque no todos los departamentos estatales tenían la misma postura al respecto, por ejemplo el Instituto del Territorio y Urbanismo, en la década de los ochenta, promovió estudios sobre política de desarrollo local.

Serán las Comunidades Autónomas, las diputaciones y los ayuntamientos los que apoyen las estrategias de desarrollo local como herramientas con el objetivo de afrontar los procesos de reestructuración productiva. Los gobiernos regionales crearán sociedades e institutos de fomento económico para incentivar el desarrollo regional, expone Vázquez Barquero, estas organizaciones tenían y tienen concepciones y marcos de actuación diferentes sobre el desarrollo local, dependiendo de la Comunidad Autónoma que se esté analizando.

En Galicia, concretamente, se crea el IGAPE⁷¹, Instituto Gallego de Promoción Económica en 1992, es la agencia adscrita a la Consellería de Economía e Industria de la Xunta de Galicia para el desarrollo económico de Galicia, cuya misión es la de apoyar todas las actividades que contribuyan a mejorar el sistema productivo gallego, facilitando los procesos de creación, consolidación y crecimiento empresarial. Se financia con los presupuestos de la Comunidad Autónoma de Galicia aunque también contempla otras

⁷¹ <http://www.igape.es/es/que-e-o-igape>

fuentes de financiación como subvenciones, donaciones y renta o venta por sus servicios.

Los objetivos que pretende llevar a cabo se pueden concretar en:

- Impulsar la creación de nuevas empresas y fomentar decididamente el espíritu emprendedor.
- Incrementar la competitividad de las empresas gallegas a través de la innovación y el desarrollo tecnológico.
- Atraer inversión a Galicia.
- Facilitar la internacionalización.
- Apoyar la cooperación y los proyectos colectivos de empresas

El IGAPE nació con naturaleza administrativa y funcional que consideraba la cooperación con otros agentes locales, tanto públicos como privados, como una opción plausible con el objetivo de ser más eficaz en sus acciones. Vázquez Barquero alude, en su obra de 1993 “Política económica y local”, que si el IGAPE quería cumplir sus objetivos tendría que adquirir una naturaleza más descentralizada. Esto no solo no ha ocurrido sino que también este ente, desde su creación, no ha estado exento de polémica por la falta de control de sus presupuestos sobre las ayudas. A continuación se extrae un fragmento de una noticia publicada en el diario El País (2011)⁷² al respecto de este tema que se está comentando, por lo que ha venido a empañar sus objetivos teóricos de origen.

Por otro lado se creó en 1975 el “Instituto Universitario de Estudios e Desenvolvemento de Galicia” (IDEGA)⁷³, centro multidisciplinar de investigación y de formación de referencia de la Universidad de Santiago que tiene como principales objetivos la investigación básica y la aplicada en el ámbito de las ciencias sociales, tanto sobre los problemas de desarrollo económico del pasado como del presente, con especial atención a la realidad social y económica de Galicia. Desde sus comienzos realizó una

⁷² El País. “El Igape no comprueba el uso de sus ayudas” junio de 2011. “El de Lugo no es el único escándalo que ha soportado el Igape. Informes del Consello de Contas de la década de los 90 alertaban de que sus normas de control eran "en la mayoría de los casos contrarias a las disposiciones legales": el personal se seleccionaba sin garantías de igualdad de oportunidades, un elevado número de contratos administrativos se adjudicaba directamente y algunas convocatorias de ayudas tampoco contenían "criterios objetivos". Una de sus primeras actuaciones, en 1993, fue la adjudicación de 2.500 millones de pesetas a Aguas de Sousas para la construcción de 256 viviendas en Ourense. La firma de agua embotellada, que luego cedió sus derechos a Dragados y Construcciones, había comprado los terrenos solo 20 días antes.” http://elpais.com/diario/2011/06/06/galicia/1307355490_850215.html

⁷³ <http://www.usc.es/idega/?q=node/15>

amplia labor de investigación y estudio de la realidad socioeconómica y territorial a través del desarrollo, de una forma integrada y transdisciplinar de proyectos de investigación.

También se destaca la labor de AGADER⁷⁴ (Axencia Galega de Desenvolvemento Rural), entidad pública, a través de la cual la Xunta de Galicia promueve y coordina el desarrollo rural en Galicia, teniendo como objetivos la mejora, la calidad y las condiciones de vida de los habitantes del medio rural al tiempo que pretende contribuir a la cohesión del territorio. AGADER se creó en 2000, (Ley 5/2000 de 28 de diciembre), dependiendo de la Consejería de Economía y Hacienda –actualmente adscrita a la Consejería del Medio Rural. Hemos de indicar que dicha agencia es la gestora del programa LEADER⁷⁵ en Galicia y realiza funciones de control de los planes ejecutados por los Grupos de Desarrollo Rural (GDR).

Hay que hacer especial mención de las asociaciones surgidas en España cuyo interés ha sido compartir experiencias e información sobre las estrategias y políticas de desarrollo local, algunas a nivel regional o de Comunidad Autónoma y otras a nivel español. Algunos ejemplos de entidades que se mantienen actualizadas son:

- ADR⁷⁶ (Asociación Agencias de Desarrollo Regional Española) que tiene como objetivo principal contribuir a que las ADRs presten un servicio público de calidad a empresas y emprendedores. Es un marco estable de cooperación que arrancó en 2001, aunque se constituyó formalmente en 2007.
- “Agentes Desarrollo Local España”⁷⁷ en Facebook mantiene información actualizada sobre noticias, cursos e investigaciones aplicada al desarrollo local.
- Federación Nacional de Profesionales del Desarrollo Local (FEPRODEL). Se crea en 2001 con el objetivo de defender los intereses y reforzar el colectivo profesional de los Agentes de Desarrollo Local, planteándose una vía de comunicación con las administraciones públicas.

Los objetivos principales de Feprodel son: defender los intereses y reforzar el colectivo profesional, generar estructuras de trabajo en red y promover un modelo socioeconómico basado en el desarrollo local.

⁷⁴ <http://agader.xunta.es/Inicio.do>

⁷⁵ En francés: *Liaison entre actions de developpement rural*.

⁷⁶ <http://www.foroadr.es/agencias-asociadas>

⁷⁷ <https://www.facebook.com/agentesdesarrollolocal.espana/>

- En 2010 Feprodel inicia la creación del Colegio Profesional de Gestores del Desarrollo Local y la Innovación Territorial. Por diversas circunstancias se considera que la región adecuada para iniciar este proceso es la Comunidad Valenciana, principalmente por la existencia de titulaciones universitarias oficiales de postgrado en Desarrollo Local -adaptadas al Espacio Europeo de Educación Superior-.

Los objetivos del Colegio Profesional son: la ordenación del ejercicio de una profesión, la representación institucional de la misma, la defensa de los intereses profesionales de los colegiados y la protección de los intereses de los consumidores y usuarios de los servicios de sus colegiados.

- En el caso de Galicia se encuentra AFIPRODEL⁷⁸ (Asociación Finisterrae de Profesionais de Desenvolvemento Local) constituida, según sus estatutos, el 30 de noviembre de 2011⁷⁹ como entidad profesional en el ámbito del desarrollo local. Esta asociación tiene dos objetivos principales: defender y gestionar de forma óptima los intereses de sus asociados y asociadas, así como promover el reconocimiento social de la figura del profesional de desarrollo local y su consolidación como puesto de trabajo en las administraciones públicas, especialmente en las locales. Potenciar los recursos de Galicia para alcanzar un desarrollo económico- social global, armónico y sustentable.

En los últimos tiempos se trabaja en el contexto de una aproximación más consolidada con la Administración de la Xunta de Galicia, con el intento de acercar posturas. Durante el año 2016, Afiprodel se planteó como objetivo preparar un documento con propuestas para la coordinación entre la red de AEDLs y la Consellería de Economía, Empleo e Industria de la Xunta de Galicia. Esta propuesta arrancó en el mes de enero de 2016 con una reunión entre las partes. Aportamos un fragmento de la noticia publicada el 25 de enero de 2016 en el diario digital El Correo Gallego.es (figura 6) donde se muestra esta intención de colaboración entre Afiprodel y los responsables de la Xunta de Galicia:

Afiprodel y los responsables de la Consellería de Traballo acordaron potenciar y aprovechar las sinergias entre las diferentes áreas de intervención de la Administración autonómica y las funciones de dicho colectivo para lograr territorios competitivos y proclives a la

⁷⁸ <http://afiprodel.org/afiprodel/>

⁷⁹ http://www.lavozdegalicia.es/carballo/2011/02/05/0003_201102C5C10991.htm

generación de actividad económica y empleo en el ámbito local. Esa fue una de las conclusiones a la que llegaron en una reunión celebrada en Santiago, en la que además decidieron reforzar la coordinación y los intercambios entre la red de profesionales y la Consellería.



Figura 6. Captura de pantalla del sitio web del Correo Gallego digital. Noticia sobre Afiprodel.
Fuente: <http://www.elcorreogallego.es/area-de-compostela/ecg/la-xunta-y-la-asociacion-de-agentes-de-desarrollo-local-mejoran-su-coordinacion/idEdicion-2016-01-25/idNoticia-976154/>

En otra línea de trabajo, complementaria a la anterior, Afiprodel, en el I Foro de Desarrollo Local organizado por dicha entidad en noviembre de 2014, también puso de relieve, a través de grupos de trabajo en colaboración con profesionales de la Universidad y el sector empresarial, la necesidad de compartir experiencias, la puesta en común de conocimientos y la idea primordial de promover la visualización del desarrollo local (figura 7).



Figura 7. Captura de pantalla del sitio web Edición digital "Desde el Noroeste". Noticia de Afiprodel.
Fuente: <http://www.desdeelnoroeste.com/texto-diario/mostrar/204355/afiprodel-impulsa-la-creacion-de-una-red-tematica-internacional-de-desarrollo-local>

Se puede pensar que en los años en que acontece la crisis económica, el desarrollo local pudiera no encontrar su lugar, nada más lejos de la realidad, porque ha sido en esos momentos cuando las iniciativas locales han tenido más sentido que nunca. Vázquez Barquero (2009) analiza este asunto y reflexiona sobre la situación del desarrollo local en los años de crisis económica, partiendo de la idea de observar el desarrollo local como una propuesta de estrategia frente a la situación de crisis. Argumenta que las iniciativas de desarrollo local, precisamente, nacieron en los países y regiones pobres con el objetivo de contrarrestar los efectos negativos de la globalización y su ajuste productivo, por lo que estas iniciativas trabajaron en la promoción del empleo y el progreso económico y social. Partiendo de esta concepción, se han de observar las iniciativas de desarrollo local como estrategias para salir de la crisis ya que estimulan el rendimiento de las inversiones y contribuyen a aumentar la productividad.

(...) Es necesario que las administraciones públicas emprendan políticas que combinen acciones encaminadas a recuperar la confianza en las instituciones financieras y a que los bancos vuelvan a ser los instrumentos facilitadores de la

actividad productiva, de un lado, con iniciativas dirigidas a aumentar la productividad y competitividad de otro. (Vázquez Barquero, 2009, p. 130)

2.6.1. Historia y el papel de los Agentes de Desarrollo Local en Galicia hasta la actualidad⁸⁰

En el año 1989 surgen las primeras Agencias de Desarrollo Local (ADL) en los ayuntamientos de Galicia, dentro de una convocatoria de subvención del gobierno tripartito⁸¹ de la Xunta de Galicia, regulada en la orden de 14 de febrero del mismo año, en la que se detalla la posibilidad de subvencionar la creación de agencias municipales en materia de empleo, esta subvención estaba destinada a financiar los costes de contratación, locales y equipamientos de estos servicios municipales. Esta primera red se denominó Agencias Municipales de Desarrollo (AMD) y pertenecía a la Red Europea de Intercambios de Información y Experiencias (ERISE).

Casi la totalidad de estos primeros técnicos locales se formaron en cursos teórico-prácticos de Agentes de Desarrollo Local (ADL), promovidos por el INEM o la Consellería de Traballo e Benestar Social de la Xunta de Galicia, con cofinanciamiento del Fondo Social Europeo.

Más tarde en el año 1991, con el cambio de gobierno en la Xunta de Galicia, esta subvención que financiaba las Agencias de Desarrollo desapareció y, aunque la Diputación de A Coruña y el INEM cofinanciaron algunos años la continuidad de estos servicios, la mayoría se extinguieron. Tan solo se mantuvieron aquellos en los que los ayuntamientos asumieron los costes con sus propios presupuestos municipales. Por lo que, la red de Agencias de Desarrollo Local de Galicia quedó reducida casi en su totalidad.

Será en el año 1998 cuando la Red de Técnicos Locales de Empleo (TLE) subvencionada por la Xunta de Galicia vea la luz. Esta red estará compuesta por las siguientes figuras profesionales:

- Técnicos locales de empleo: estos actúan en los ayuntamientos, mancomunidades y organismos provinciales.

⁸⁰ Información obtenida de la página de Afiprodel que traducimos al castellano.

⁸¹ Fomado por el PSdeG-PSOE, Coalición Galega (CG) y el Partido Nacionalista Galego (PNG).

- Agentes de empleo: adscritos a instituciones, universidades, servicios integrados para la juventud (OSIX) o las entidades sin ánimo de lucro -asociaciones empresariales, cámaras de comercio, fundaciones etc.-.
- Técnicos de empleo especializados en Iniciativas de Empleo de Base Tecnológica (IEBT). Su función básica será asesorar y acompañar las iniciativas empresariales.
- Técnicos de las Unidades de Promoción y Desarrollo (UPD). En la actualidad estas unidades supra-municipales que tienen como finalidad actuar sobre las potencialidades de desarrollo del territorio, fomentando la creación de empleo de acuerdo con las directrices y prioridades fijadas por la Consellería solo existen en: Mancomunidad del Área Intermunicipal de Vigo, Diputación de Ourense, Diputación de Lugo y Mancomunidad Ulla-Umía.

En concreto, la red de Técnicos Locales de Empleo (TLE) está subvencionada por la Xunta de Galicia desde el año 1998 con convocatorias anuales que financian parte de los costes salariales.

Tras la publicación de la Orden TAS/360/2008, por la que se modifica la Orden anterior de 1999, en la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones, cada servicio Regional de Empleo, al publicar su convocatoria anual, añade funciones específicas en su territorio, baremos diferentes para puntuar los distintos proyectos presentados, teniendo en cuenta criterios como el tamaño el municipio, número de desempleados, existencia o no de otros servicios municipales de promoción económica y empleo, etc., produciéndose diferencias en el porcentaje de costes totales subvencionados, referidos sobre todo a las prórrogas de los contratos. En Galicia, se incorporan además las siguientes funciones:

- Gestionar ayudas para favorecer el empleo.
- Informar a las empresas de los instrumentos de promoción y fomento de la competitividad empresarial disponible.
- Observación estratégica del territorio y realización de estudios con el fin de detectar necesidades formativas y educativas de la población desempleada.

Además, en esta Comunidad Autónoma, se vuelve a una financiación del 80% y a una duración máxima de cuatro años, como en el resto de las Comunidades Autónomas, porque en la nueva orden ministerial, ya mencionada, desaparece la limitación de cuatro años en los contratos, aunque sigue sin regularse la financiación de los servicios

consolidados con personal laboral fijo o funcionariado, ni tampoco las actividades ni materiales o equipamientos de estos servicios.

2.7. Desarrollo Local y Turismo

Los cambios sociales y económicos han aportado la implantación y gestión de una concepción diferente sobre la función del ocio y del turismo, como consecuencia de ello también se ha trasladado este cambio de percepción en las estrategias administrativas locales. El desarrollo local se centra, principalmente, en un ocio turístico que utiliza los recursos endógenos naturales, patrimoniales y culturales con el objeto de procurar un desarrollo territorial que aporte beneficios sociales y económicos a la comunidad local.

Se puede afirmar que existe una cercana relación entre el creciente desarrollo de la actividad turística y sus frutos o resultados en el desarrollo local. Se citan, a modo de ejemplo, algunos estudios realizados sobre experiencias en España⁸² (Delgado Viña y otros, 2003, Armesto López y Gómez Martín, 2004, Entrena Durán, 2006, Perles Ribes, 2006, Vargas Sánchez et al., 2006, López Guzmán, 2006 y Millán Vázquez de la Torre, 2012) que evidencian dicha relación y demuestran que cuando existen políticas inteligentes de desarrollo local en materia de explotación turística obtenemos como resultado productos turísticos viables, sustentables y respetuosos con la comunidad local aprovechando los recursos endógenos, a la par que generador de beneficios económicos y dinamizadores del territorio. Por otro lado, el turismo nacional e internacional provoca en los destinos receptores locales una expansión de la población local ya que existe una

⁸² Delgado Viñas y otros (2003) “Turismo y desarrollo local en algunas comarcas de la montaña Cantábrica: Recursos y planificación”.

Armesto López, X.A. y Gómez Martín, B. (2004) “Productos agroalimentarios de calidad, turismo y desarrollo local: El caso del Priorat”.

Entrena Durán, F. (2006) “Turismo rural y desarrollo local: estudio de caso del Sur de España.”. El caso de La Alpujarra en Granada.

Perles Ribes, J. F. (2006) “Análisis del impacto económico de eventos: Una aplicación a fiestas populares de proyección turística”. Impacto económico de las fiestas populares de los Moros y Cristianos en Calpe – Alicante-.

Vargas Sánchez y otros (2006) “Desarrollo del turismo y percepción de la comunidad local: Factores determinantes de su actitud hacia un mayor desarrollo turístico” en las Minas de Riotinto en Huelva. Universidad de Huelva.

López Guzmán, T.J. y otros (2006) “Las rutas turísticas como motor del desarrollo económico local. La ruta del Tempranillo”, ruta de las andadas del bandido Tempranillo entre las provincias de Córdoba, Málaga y Sevilla.

Millán Vázquez de la Torre, M^a G. (2012) “Turismo industrial minero en Cerro Muriano (España), pilar de fortalecimiento de la economía cordobesa” de la Universidad de Granada.

emigración a estos lugares por las posibilidades de riqueza que ofrece, aumenta la inversión en los servicios e infraestructuras y el empleo.

Mantero (2004) aclara que, en la actividad turística, el proceso de desarrollo se ha de construir sobre la premisa de “pensar global actuar local” y viceversa porque el turismo es una actividad dinámica basada en el flujo de personas. Y advierte de los límites y alcances de la actividad turística en el desarrollo local, ya que su crecimiento no es garantía de desarrollo y ubicar la actividad no es sinónimo de localizar, porque lo importante es la necesidad de “endogenizar apropiadamente en beneficio del territorio” (p. 28).

2.7.1. Conceptos importantes en el marco del turismo local

A continuación se expone el concepto de turismo y otras definiciones importantes en el marco del desarrollo local, así como tipologías de recursos, correlacionadas con el mismo, que son de interés para profundizar en la materia.

2.7.1.1. Definición de turismo

“El turismo comprende actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (OMT, 1994)⁸³

2.7.1.2. Definición de turismo sostenible

Tal y como se expuso en el apartado sobre “Desarrollo Sostenible”, este concepto fue introducido por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en el Informe de Brundtland en 1987⁸⁴, definiéndolo como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades propias” (p. 1). Más tarde, en 1993, en la Conferencia Euromediterránea sobre Turismo y Desarrollo Sostenible, la Organización Mundial del Turismo (OMT) en un

⁸³ Cita en Sancho, Amparo (2008) (Direc) “Introducción al turismo”. OMT (p. 11) <http://www.e-unwto.org>

⁸⁴ <https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/>

documento titulado “Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects”⁸⁵ definió el concepto de Turismo Sostenible como:

El Turismo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía de cara a la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida. (p. 23)

Vargas Martínez, Castillo Nechar y Zizumbo Villarroel (2011) argumentan que en este proceso del origen del término existe un momento álgido que se alcanzó en 1995 en Lanzarote cuando se redacta la “Carta del Turismo Sostenible”, y se establecieron los dieciocho principios que guiarían a todos los actores del turismo hacia la sustentabilidad. Bajo el paraguas de este concepto hay dos factores que resaltar en su interpretación y son: la perspectiva de conservación y el equilibrio entre las dimensiones social, económica y ecológica, y la aparición, a posteriori, de regulaciones y políticas ambientales.

Más tarde serán publicados otros documentos importantes a este respecto como la “Guía Práctica para el Desarrollo y Uso de Indicadores de Turismo Sostenible” publicado en 1997 por la OMT. En ese mismo año surge la Declaración de Berlín sobre Diversidad Biológica y Turismo Sostenible, cuyo objetivo es adaptar los principios del Convenio de Diversidad Biológica, firmado en Río en 1992, a la actividad turística. Y 2002 fue declarado el Año Mundial del Ecoturismo.

Aparecerá un amplio debate sobre la sustentabilidad que, dicen Vargas Martínez, Castillo Nechar y Zizumbo Villarroel, se concentrará especialmente en el uso de los recursos naturales pero, sin embargo, existen otros recursos importantes como son los socioculturales lo que lleva a ampliar el significado y a dedicar más estudios a otro tipo de recursos ya que es un término en constante evolución, además de cierta ambigüedad significativa, tal y como se argumentó con anterioridad al abordar el concepto de “desarrollo sostenible”.

⁸⁵ WTO - World Tourism Organization (1993) “Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects”. WTO, Madrid.

La actividad turística se presenta como una opción, una oportunidad para el desarrollo local y el turismo sustentable se manifiesta como una vía de mejora de la calidad de vida de la población local ya que respeta el medio natural y la cultura local, a la vez que impulsa los recursos endógenos del propio municipio. El aprovechamiento de los recursos naturales y culturales del municipio es la idea que subyace en el desarrollo del turismo sostenible.

Pero como ya se comentó, el desarrollo del turismo sostenible no siempre es equivalente a protección y respeto hacia el medio ambiente. Se podría generalizar diciendo que teoría y práctica son dos líneas divergentes, la praxis está aún lejos de la retórica teórica en el papel.

2.7.1.3. Turismo Responsable, Turismo Comunitario y Turismo de Proximidad

Correlacionado con el turismo sostenible aparece la calificación de “turismo responsable” o “Turismo Comunitario”, se trata de un tipo de turismo justo y solidario, ético a favor de los pobres. Rivera Mateos (2012) aclara que este tipo de turismo está basado en la estrategia de la diversificación y la sostenibilidad en áreas más desfavorecidas, debe garantizar una distribución equitativa entre todos los actores implicados de los beneficios que se obtenga del mismo, es decir, con repercusión hacia toda la población local, teniendo en cuenta unos intereses generales. En definitiva, dice: “trata de atender a las comunidades estando más cerca de ellas”. (p. 32)

Por otro lado, también surge el concepto de “Turismo de Proximidad”, éste, como bien dicen Díaz Soria y Llurdés Coit (2013, p. 65) aparece como una estrategia para el desarrollo local ya que la oferta turística de lugares próximos o cercanos, permite revalorizar “espacios cotidianos”, con el objetivo de impulsar el desarrollo local más próximo.

2.7.1.4. Definición de turismo accesible

Este concepto de “Turismo Accesible” parece de gran calado, puesto que mantiene una relación diáfana con el enfoque de la responsabilidad social y las relaciones públicas, tener en cuenta este tipo de turismo, dirigido a un público minoritario pero no menos importante con necesidades específicas, es un valor añadido a las políticas estratégicas de desarrollo local en el sector turístico.

Según la OMT en el *Manual sobre Turismo Accesible para todos: Principios, herramientas y buenas prácticas* (2014), con respecto a la definición de “turismo accesible” expone que existen dos factores que influyen en la dificultad de adoptar una única definición, un factor tiene que ver con los estudios y la evolución del concepto en sí y el otro factor tiene que ver con el hecho de tener varios significados en diferentes países, sin haber llegado a un acuerdo: Turismo inclusivo, Turismo adaptado, Turismo para Todos, Turismo Accesible, etc. En este mismo manual, después de abordar diversas definiciones, se llega a concluir en una definición que englobaría diferentes significados:

El Turismo Accesible es una forma de turismo que implica procesos de colaboración planificadas estratégicamente entre las partes interesadas que permite a las personas con los requisitos de acceso, incluida la movilidad, visión, audición y capacidades cognitivas, funcionar de manera independiente y con equidad y dignidad a través de la prestación de los productos, servicios y entornos turísticos basados en el Diseño Universal. (p. 17)

Esta definición, dice, adopta un enfoque del ciclo vital de las personas. En ella se expresa que el beneficio de la accesibilidad en el turismo es igual de importante para todas las personas a lo largo de su vida.

Se reproducen las palabras del actual Secretario General de la OMT, Taleb Rifai, sobre el turismo accesible en este mismo manual:

La accesibilidad es un elemento crucial de toda política de turismo responsable y sostenible. Es una cuestión de derechos humanos y es también una extraordinaria oportunidad de negocio. Por encima de todo, debemos darnos cuenta de que el turismo accesible no solo es bueno para las personas con discapacidad o con necesidades especiales, es bueno para todos. (OMT, 2014, p. 17)

Según el Real Patronato sobre Discapacidades (1999, p.19) se dice que, lo que se pretende con el modelo “Turismo para todos” es que todos tengan una mejor accesibilidad al turismo, se debe hacer hincapié en cinco criterios para entender en qué consiste la accesibilidad y así poder aplicarla.

-**Diversidad:** las situaciones y necesidades personales de los clientes que se pueden encontrar son múltiples.

-**Autonomía:** hacer que el uso de las instalaciones y servicios sean lo más cómodas para las personas que hagan uso de ellos y que no tengan que depender de otras personas para el uso y disfrute de las mismas.

-**Dignidad:** las posibles soluciones que se ofrezcan para garantizar la accesibilidad debe hacerse con respeto y sin discriminación alguna hacia la persona.

-**Seguridad:** todas las instalaciones y servicios deben ser seguros para la totalidad de las personas.

-**Compatibilidad:** la accesibilidad debe estar integrada y nos debe garantizar el uso y disfrute de la actividad para todos.

2.7.1.5. Definición de destino turístico

Barrado Timón (2004), en su artículo “El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial”, al concepto de “destino turístico” se realiza a través de la definición elaborada por un grupo de expertos en Gestión de Destinos de la OMT en 2002⁸⁶ en una reunión celebrada en Madrid, la cual dice:

(...) un destino turístico local es un espacio físico en el cual un turista está al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atracciones y recursos turísticos que puedan ser consumidos en un recorrido de ida y vuelta el mismo día. Tiene fronteras físicas y administrativas que definen su gestión, imágenes y percepción que definen su posicionamiento en el mercado. Los destinos locales incorporan varios agentes entre los cuales se incluye la sociedad local y puede establecer redes que formen destinos mayores. (p. 50)

Esta definición tampoco está exenta de críticas, el propio Barrado Timón argumenta que está dirigida a conseguir un consenso estadístico y elude profundizar en problemas de realidades distintas o en los problemas de interacciones entre las diferentes partes que integrarían un destino.

⁸⁶ Fuente citada: Think Tak on Destination Management, Madrid del 2 al 4 de diciembre de 2002 (WTO). www.world-tourism.org.

En los últimos años aparece un nuevo concepto, el llamado “geoturismo”, éste hace referencia a un tipo de turismo sostenible cuyo objetivo se centra en destacar el patrimonio geológico, la geodiversidad y la biodiversidad de un determinado territorio, además de sus especificidades estéticas y la sostenibilidad económica de los ciudadanos que viven en él. Esta nueva visión de turismo conduce hacia el nacimiento del concepto “geodestinos”, donde la Ley de 27 de octubre de 2011 sobre Turismo en Galicia en el artículo 5, indica explícitamente que su potenciación será competencia de los municipios, y lo define el artículo 23 de la siguiente forma:

Enténdese por xeodestinos turísticos as áreas ou os espazos xeográficos limítrofes que comparten unha homoxeneidade territorial baseada nos seus recursos turísticos naturais, patrimoniais e culturais, con capacidade para xerar fluxos turísticos e que, xunto á súa poboación, conforman unha identidade turística diferenciada e singular (traducimos al castellano pie de página)⁸⁷.

2.7.1.6. Definición de potencialidad turística

(...) ventaja comparativa que tiene una zona sobre los restantes destinos turísticos que a nivel territorial puedan ser competitivos. (Mesa Vila 2000, p. 575)

2.7.1.7. Tipología de recursos turísticos

Mesa Vila (2000) elabora un inventario de recursos turísticos propuesto por el CEFAT (Centro Europeo de Formación Ambiental y Turismo) de 1993, que se expone en la siguiente tabla explicativa:

⁸⁷ Se entiende por geodestinos turísticos las áreas o espacios geográficos limítrofes que comparten una homogeneidad territorial basada en sus recursos turísticos naturales, patrimoniales y culturales, con capacidad para generar flujos turísticos y que, junto a su población, conforman una identidad turística diferenciada y singular.

Tabla 11
Inventario de Recursos Turísticos

Alojamientos:

Hoteles, apartoteles, pensiones, apartamentos, campings, casas rurales, casas de alquiler, albergues, refugios, residencias de vacaciones, etc.

Actividades complementarias:

Visitas a espacios naturales, rutas de agroturismo, visitas a complejos recreativos – ejemplo del Parque Acuático en el Ayuntamiento de Cerceda-, visitas complejos industriales y/o científicos, rutas singulares –Camino de Santiago- y deportes de naturaleza.

Restauración:

Restaurantes, cafeterías, heladerías, bares, vinotecas, bodegas, chiringuitos, taperías, etc. (estos últimos pueden ser fijos o temporales).

Artesanía:

Artesanos, visitas y ventas y exposiciones –madera, fibras naturales, cerámica, mármol, piedra y escayola, vidrio, metal, textil, joyería, instrumentos musicales y otros.

Recursos autóctonos:

Fiestas y tradiciones, gastronomía y aguas minero-medicinales.

Patrimonio natural:

Naturaleza –especies, vegetación y fauna autóctona-, paisajístico y antrópicos –leyendas, tradiciones, formas de vida, caminos abandonados y construcciones singulares.

Patrimonio histórico-cultural:

Yacimientos arqueológicos, monumentos, museos, construcciones y edificios singulares –con condiciones de uso turístico-.

Elaboración propia a partir de la relación expuesta por Mesa Vila basado en la clasificación del CEFAT de 1993. En Pérez Ramírez y Carrillo Benito (2000) (pp. 589-595).

La Ley 7/2011 de 27 de octubre de Turismo de Galicia, en su artículo 21 define lo que se entiende como un recurso de interés turístico. Y dice lo siguiente.

Son recursos de interés turístico todos los bienes materiales e inmateriales y las manifestaciones de la realidad física, social, histórica y cultural de Galicia que puedan generar o incrementar de manera directa o indirecta los flujos turísticos tanto del interior como del exterior de nuestra comunidad, propiciando repercusiones económicas favorables.

Hay que aclarar que existe cierta controversia a la hora de clasificar los recursos turísticos, ya que hay autores que incluyen en el epígrafe de “recursos culturales” recursos tangibles e intangibles, es decir, los que Mesa Vila clasifica como “histórico-cultural” y

parte de los “recursos autóctonos”, fiestas, tradiciones, gastronomía, manifestaciones folklóricas, etc.

Otra clasificación muy completa de recursos locales para el desarrollo turístico establecida por la OMT (1999) es la que se expone en la siguiente tabla:

Tabla 12

Inventario de recursos locales para el desarrollo turístico

Recursos naturales:
Playas, medio ambiente marino, montaña y paisaje, desiertos, bosques, cascadas, lagos, cuevas, vida silvestre incluidas aves, fuentes minerales y termales, zona declaradas de protección –parques y reservas- y otros tipos.
Recursos arqueológicos, históricos y culturales:
Sitios arqueológicos, edificios, distritos urbanos y poblaciones históricas, pueblos y arquitectura tradicionales, medicina y folklore tradicionales, trajes y costumbres tradicionales, festivales y ceremonias, artesanía tradicional y pueblos artesanos, actividades económicas tradicionales y modernas, artes escénicas tradicionales y modernas –danza, música y teatro-, artes visuales contemporáneas –pinturas, esculturas, etc.-, museos de todo tipo, centros e instalaciones culturales, centros científicos y educativos, paisaje y asentamientos rurales y otros.
Tipos especiales de atracciones:
Instalaciones y acontecimientos deportivos importantes, entretenimiento nocturno, parques temáticos, jardines zoológicos y botánicos, casinos de juegos de azar y otros.
Clima:
Temperatura, precipitaciones, humedad relativa, días de sol y vientos dominantes.
Calidad ambiental:
Calidad del aire, calidad del agua, limpieza del entorno, encanto ambiental, mantenimiento de edificios y espacios públicos, congestión y otros factores.
Infraestructuras:
Transportes de acceso a la zona, transportes dentro de la zona, abastecimiento de agua, energía eléctrica, eliminación de residuos –sólidos y tratamiento de aguas residuales- telecomunicaciones, correos y otros.
Servicios e instalaciones de turismo:
Tipos de alojamientos, restaurantes, servicios de viajes y giras organizadas, guías de turismo, centros comerciales –artesanía, especialidades y de primera necesidad-, servicios de información turística, banca y cambio de moneda, servicios y centros médicos, protección policial y otros servicios e instalaciones.
Desarrollo de recursos humanos:
Cualificaciones de empleados actuales en turismo, centros y programas actuales de capacitación en turismo, disponibilidad previsible de personal cualificado y otras consideraciones de DRH.
Factores que influyen en el desarrollo del turismo:
Mercados de turismo actuales y posibles, costo y comodidad del viaje a la zona, destinos competidores, sentimiento de la comunidad con respecto al turismo, disponibilidades organizativas y financieras, estabilidad política, seguridad ciudadana, salud pública, saneamientos e higiene y otros.

Elaboración propia. Fuente: Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible. 1999, OMT.

Como se puede observar en este inventario, se relacionan todo tipo de recursos locales que pueden ser objeto de potencial turístico. Se trataría, según esta guía, de que cada municipio señale aquellos recursos particulares de que se dispongan para su posterior análisis y planificación.

Otros tipos de recursos intangibles, que Izquierdo Vallina J. (2005) denomina capitales endógenos intangibles, a los cuales les da una singular importancia por la aportación que puede traer al desarrollo local son:

- **Los Históricos:** hechos históricos que tienen una potencialidad singular.
- **Los Mitológicos o religiosos:** en ocasiones tienen más de mito o leyenda que de realidad pero constituyen un elemento dinamizador.
- **Los Culturales y emocionales:** las creencias, las identidades o el conocimiento de oficios artesanales locales perdidos. Este suele ser un tipo de recurso poco explorado, afirma Izquierdo Vallina.

2.7.2. Importancia del turismo como sector:

En el contexto local, el turismo es un germen importante de ingresos y creación de empleo además de potenciar y dinamizar otros subsectores económicos del sector primario, como pueden ser la agricultura, pesca y ganadería, y otros subsectores del sector secundario y terciario, como pueden ser la artesanía, construcción, comercio o transporte. Estos sectores formarían parte de la red de la industria turística. Inskeep E. (2001) destaca otro aspecto positivo y es la “(...) restauración y conservación de los espacios naturales, arqueológicos o históricos, y costumbres locales tales como vestimentas, música, baile, arte, artesanía y monumentos. Todos estos factores cuentan con un gran atractivo y, ya que luego, se deben conservar para conseguir que el turismo tenga éxito” (p. 22).

El turismo en una zona se considera un generador de renta que favorece la creación de empleo, además de aportar divisas que ayudan a mantener el equilibrio en la balanza de pagos, aumentan los ingresos públicos e impulsa la actividad empresarial. Tiene, además, un importante efecto multiplicador del que se benefician otros subsectores, como por ejemplo transportes y comercio, ya que cada flujo de renta provoca nuevos flujos. En palabras de Sancho (2008) nos dice literalmente “genera corrientes de flujos de renta que permiten un aumento del ingreso en los demás sectores de la actividad económica, redistribuyéndose la renta en un círculo cada vez mayor” (pp. 17-18).

2.7.2.1. Aportación del turismo sostenible al Desarrollo Local del municipio

A lo largo de este epígrafe sobre turismo y desarrollo local se viene advirtiendo de las consecuencias de un turismo descontrolado, no obstante se resalta el hecho evidente de que el turismo es un sector que puede aportar beneficios importantes a las comunidades locales, siempre y cuando se evalúe, planifique y desarrolle de forma inteligente y sostenible.

La OMT en la *Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible* (1999, pp.27-29) cita una serie de beneficios específicos que aportaría al desarrollo local:

- Creación de puestos de trabajo, en especial para jóvenes, mujeres y grupos étnicos minoritarios del lugar. Se generan empleos directos –hostelería, restauración y empresas de turismo- e indirectos en otros sectores como pueden ser la agricultura, pesca, artesanía o manufactura.

- Estimulación del asentamiento de empresas de turismo ya que ofrece oportunidades de inversión al capital local.

- Aumento de la renta generada por los nuevos empleos, lo que conlleva un aumento del nivel y calidad de vida de la población local.

- Generación de ingresos fiscales a nivel local, los cuales pueden invertirse en mejorar las infraestructuras y servicios comunitarios.

- El turismo exige el mantenimiento de inversión en infraestructuras y servicios mínimos adecuados para residentes y visitantes.

- Puede estimular otros sectores económicos locales ya que permite el establecimiento de un mercado de productos locales de todo tipo –artesanía, antigüedades, agricultura, gastronomía, etc.-.

- Estimulación de la promoción de eventos y actividades culturales y recreativas.

- Estimulación de una mayor conciencia social hacia el cuidado del medio ambiente y el sentido de conservación y promoción de la identidad cultural local.

- Contribución a la conservación del patrimonio cultural y natural.

Así pues, el turismo sostenible puede reportar beneficios y contribuir al desarrollo económico del lugar, para ello se necesita previamente evaluar de forma cuidadosa el territorio y los recursos turísticos de que dispone, posibilidades de mercado y destinos

competidores, todo ello sin dejar de lado “el sentimiento de la comunidad local con respecto al desarrollo turístico” (p. 30).

En esta misma línea, Scótoló y Panosso Netto (2015, pp.54-56) parten de la idea de promover el desarrollo local socioeconómico de la comunidad, a partir del turismo sostenible. Ellos proponen una serie de estrategias a implementar:

- Valorar la vocación local.
- Desarrollar la CCH –capacidades, competencias y habilidades- de la población local.
- Fortalecer los liderazgos locales para articular los sectores públicos y privados.
- Promover grupos locales de programación y ejecución de proyectos turísticos.

Es una propuesta de Base Socio Comunitaria (BSC) para desarrollar el territorio en el contexto turístico, la cual debe de ir acompañada de una retroalimentación y redireccionamiento en su plan de acción. Esta forma de abordar y orientar los nuevos proyectos turísticos locales o incluso rejuvenecer el destino, argumentan que es posible teniendo presente la participación de la comunidad local porque, de esta forma, el desarrollo local contribuye a incrementar la economía del lugar, a promover habilidades y capacidades de sus habitantes, respetar la cultura y medioambiente autóctonos y mejorar la calidad de vida del local.

2.7.3. Programas y actuaciones turísticas

Álvarez Sousa (2009) argumenta que en España el turismo tuvo unos inicios “anárquicos”, ya que no existían unos planes estratégicos que indicasen las pautas a seguir en esta materia. Las prácticas turísticas de los primeros tiempos se desarrollarán obedeciendo, principalmente, intereses de los empresarios del sector, faltos de toda ética pragmática que, refugiados tras los objetivos de grandes beneficios económicos, perpetraron agresiones contra el medio ambiente, esquilmando recursos naturales y culturales de difícil recuperación.

Buen ejemplo de ello se haya reflejado por toda la costa del litoral mediterráneo, construcciones faraónicas a pie de playa, enclavadas, en no pocas ocasiones, inclusive en parques naturales, menospreciando recursos naturales, culturales e históricos, prevaleciendo los intereses de unos pocos actores sociales frente a los intereses de la población local.

Los cambios producidos en los años ochenta en el sector turístico conllevaron grandes desajustes entre la oferta y la demanda, ello junto al despertar de una conciencia social de protección del medioambiente y la cultura local que además reclamaba un respeto por la calidad de vida de la población local, obligaron a las administraciones y a los actores sociales, implicados en el sector turístico, a dar una respuesta positiva. Esta nueva realidad emergente impulsó la necesidad de buscar nuevos planes estratégicos consensuados de actuación turística, los cuales habrían de integrar iniciativas empresariales con necesidades básicas de la población local, así como el respeto por el medio ambiente y la cultura local. Así pues, la intervención de la Administración Pública en la planificación turística se considerará un proceso necesario para organizar y coordinar los recursos disponibles.

Esta intervención pública, dice Ivars (2003), se vio reforzada por las previsiones de crecimiento de la demanda turística, así como las expectativas de iniciativas de desarrollo regional y local, además de existir una clara necesidad de corregir problemas en destinos turísticos ya consolidados con la idea de alcanzar un desarrollo turístico sostenible.

La planificación turística tiene un objetivo de investigación complejo, esto es debido a su naturaleza temporal, a la multitud de agentes que intervienen, a los distintos intereses que entran en juego, a veces con claras confrontaciones, a las distintas interpretaciones de los problemas y por lo tanto de diferentes propuestas de solución, etc., lo que viene a complicar el proceso en sí. Derivado de esto, ha surgido una amplia gama de planes con objetivos diversos, según necesidades del espacio de aplicación. A continuación se exponen los más destacados hasta el momento.

2.7.3.1. Planes FUTURES

El Plan FUTURES fue aprobado por la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos, acordado por todas las Comunidades Autónomas el 3 de junio de 1993. Este Plan contribuyó a la mejora de la competitividad de la industria turística española, siendo, además, un ejemplo de colaboración entre las distintas administraciones con competencias en materia de turismo. El Plan FUTURES se desarrolló en diversas fases (1992-1995 y 1996-1999) y en el último se recogía una serie de programas sobre el Plan de Calidad, Plan de Formación, Plan de Tecnificación e Innovación Turística, Plan de Nuevos Productos y Plan de Actuaciones en Destinos Turísticos.

Estos Planes de Actuación de Destinos Turísticos adoptaron dos modalidades: los Planes de Excelencia Turística y los Planes de Dinamización Turística.

Coincidiendo con este periodo se aprueba en Galicia la primera Ley sobre turismo, Ley 9/1997, de 21 de agosto, de Ordenación y Promoción del Turismo que fue modificada posteriormente por la Ley 10/2004, de 2 de noviembre. En 2008 se aprobaría una nueva Ley 14/2008 del 3 de diciembre de Turismo de Galicia, la cual fue derogada con posterioridad por la Ley 7/2011 de 27 de octubre por la necesidad de eliminar imprecisiones conceptuales y resolver disfunciones y lagunas en el sector.

Ivars (2003) incide en que, a partir de 1994 existe una reafirmación de las políticas regionales y locales en un contexto de cooperación, al tiempo que se consolida la descentralización de la política turística y surgen iniciativas de concentración basadas en la cooperación, como son los Planes de Excelencia y de Dinamización.

2.7.3.1.1. Planes de Excelencia Turística

Estos planes (PET) están programados con el objetivo de recuperar y regenerar los destinos turísticos maduros. Son un intento de promover la excelencia turística en aquellos municipios que habían sido turísticos y habían entrado en decadencia por diversos motivos, Álvarez Sousa (2009) alude a dos causas, por el deterioro de sus recursos y servicios o porque no fueron capaces de ofrecer un servicio que respondiese a las nuevas necesidades de la demanda. Afirma Jaimez Gago (2004) sobre los Planes de Excelencia que son proyectos con un importante “efecto de demostración, de imitación y de prestigio” (p. 387), no son exactamente una marca sino una forma de actuar para provocar un efecto dinamizador sobre el terreno.

Estos planes se centran especialmente en: acondicionamiento y mejora de playas, dotación de equipamientos, señalización, ajardinamiento y mobiliario urbano, diversificación y enriquecimiento de la oferta turística, ordenación y actuaciones en el medio ambiente y en la recuperación urbanística y del patrimonio. Los Planes de Excelencia Turística han sido el reflejo de una nueva cultura turística en España, basada en el tratamiento integral del destino, el liderazgo de la Administración Local y la corresponsabilidad. Se ha tratado de mejorar el destino de forma global, incidiendo en todos los aspectos e involucrando a todos los agentes que, directa o indirectamente, intervienen en la actividad. Se ha impulsado el papel de la Administración Local en la gestión y planificación de los espacios turísticos, ya que se dispone de una mayor

proximidad al conocimiento de la realidad y porque, desde este nivel, se ofrecen la mayor parte de los servicios públicos, tanto turísticos como otros no considerados estrictamente turísticos pero imprescindibles para satisfacer las necesidades de los visitantes. Se fundamentan en el principio de la cooperación, ya sea financiera como de asesoramiento, con el resto de administraciones -estatal y autonómico- y agentes privados.

2.7.3.1.2. Planes de Dinamización Turística

Además de los Planes de Excelencia Turística se crearon los Planes de Dinamización Turística (PDT)⁸⁸, también con el mismo enfoque, potenciar el desarrollo turístico de los municipios, solo que estos últimos estaban destinados a aquellos municipios o destinos que aún estaban en fase de desarrollo turístico por lo que la implantación del PDT le permitía potenciar el crecimiento y asegurar la sostenibilidad. Estos PDT se basan en los siguientes valores: puesta en valor de los recursos turísticos, estudio y diseño de estrategias de producto, precio, promoción y comercialización, fortalecimiento de la red empresarial a través del asesoramiento y apoyo, y creación de nuevos productos turísticos basados en una explotación controlada y respetuosa con el medio ambiente.

Estas actuaciones tienen como objetivo transmitir a la población local la importancia de la actividad turística y darle al destino, especialmente en temporada media- baja, de elementos suficientes para que promuevan el lugar mediante la participación de la comunidad local en distintas actividades culturales. (Rivas García, J. y Magadán Díaz, M., 2007, p. 30).

2.7.3.2. Planes de Dinamización del Producto

A partir de 2004 se decide unir los dos planes anteriormente expuestos, el Plan de Excelencia Turística (PET) y el Plan de Dinamización Turística (PDT) y se crean los Planes de Dinamización del Producto (PDP). Este plan solo podía ser solicitado por una

⁸⁸ Ejemplos de PDT en la provincia de A Coruña: PDT de Portodemouros (Terras de Ulla e Tambre) Este plan abarcó los municipios de Melide, Toques, Santiso, Sobrado, Arzúa, Touro, Boimorto, O Pino, Boqueixón, Vedra e Vilasantar. Surgió de un convenio entre la Xunta de Galicia y la Diputación de A Coruña.

PDT de las comarcas de Ferrol-Ortegal, territorio conformado por 15 municipios: Ares, Cariño, Cedeira, Cerdido, Fene, Ferrol, Mañón, Moeche, Mugarodos, Narón, Neda, Ortigueira, San Sadurniño, As Somozas y Valdoviño. Se financiaba por las tres administraciones Públicas firmantes: la Administración del Estado, la Xunta de Galicia y la Diputación Provincial de la Coruña.

PDT Costa da Morte que integra los municipios de Bergantiños, Soneira, Fisterra y Muros. Se financia por la Administración del Estado, la Xunta de Galicia y la Diputación Provincial de la Coruña.

comarca en su conjunto, que además debía cumplir la característica de ser comarca turística.

En 2008 se confeccionan las “Bases para el Desarrollo del Programa de Desestacionalización y Reequilibrio Socioterritorial” en el que se hace especial hincapié en la idea de que España no puede perder competitividad internacional y es importante adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, para ello se revisan los Planes de Dinamización del Producto Turístico y se proponen dos nuevos modelos de actuación:

a) Planes de Competitividad de zonas o comarcas de alto potencial turístico

Estos planes se diseñaron con el objetivo de buscar un reequilibrio social y territorial, a través de proponer acciones que pusieran en valor aquellos recursos turísticos con más posibilidades, de esta forma se podía favorecer el desarrollo turístico de zonas o localidades más concretas. Álvarez Sousa (2009, p. 201) destaca, al respecto de estos planes, las características que se han de tener en cuenta para poderlos solicitar, por parte de las zonas o comarcas:

- Disponer de un tejido empresarial determinado y de cierto volumen de demanda turística.
- Capacidad de impulso de recursos naturales y culturales.
- Disponer de potencial turístico a corto o medio plazo. Tras la implementación del plan ha de existir un impacto económico y social.
- La financiación que se reciba solo alcanza a las infraestructuras específicamente dedicadas al turismo.
- Posibilidad de aprovechamiento de aquellas oportunidades que ofrezcan otros destinos próximos ya desarrollados.

b) Planes de Competitividad de Destinos de Proyección Internacional

Éstos están dirigidos a la especialización y diferenciación de los destinos turísticos, en concreto aquellos productos turísticos que se hayan calificado de importantes como son los relacionados con la salud, la naturaleza, las reuniones o la cultura.

2.7.3.3. Programas de financiamiento europeo

Las Comunidades Autónomas participan en los planes, programas e iniciativas de la política regional europea entre los que destacamos por su importancia en la acción local turística los programas LEADER y PRODER. Este tipo de programas de desarrollo no son específicamente turísticos pero muchas veces, parte de sus acciones son enfocadas hacia aspectos relacionados con este sector. Álvarez Sousa (2007) afirma que más de un 80% de las acciones de estos programas están, directa o indirectamente, relacionadas con la actividad turística.

Es por ello que se considera importante, cuanto menos definirlos y explicar de qué se tratan.

a) Programa LEADER

Programa ya mencionado en el epígrafe 2.6 al abordar el Desarrollo Local en España y Galicia, se trata de un programa con un enfoque innovador de la política de desarrollo rural de la UE. En la *Guía Básica. Enfoque Leader* elaborada por la Comisión Europea en 2005, que exponemos de forma muy breve, nos dice que el programa Leader surgió en 1991 como una iniciativa comunitaria financiada con cargo a los Fondos Estructurales de la UE. Después, a partir de 2007, el enfoque Leader se integró en la política general de desarrollo rural de la UE, ello supuso que Leader se incluye en los programas generales de desarrollo rural de ámbito nacional y regional financiados por la UE, junto con otros ejes de desarrollo rural. Se financia con las dotaciones financieras globales que cada Estado miembro reciba de la UE en virtud del nuevo Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader) para apoyar el desarrollo rural.

AGADER⁸⁹ hace especial hincapié en que la metodología LEADER se trata de “Procesos de abajo hacia arriba” en las estrategias o programas específicos de desarrollo rural, ya que se definen en el ámbito local del territorio, además las decisiones sobre las líneas concretas de aplicación de las ayudas de la financiación son tomadas por patneriados de agentes públicos y privados. Para ello es importante la participación de los Grupos de Desarrollo Rural (GDRs), éstas son entidades sin ánimo de lucro que, junto con socios públicos y privados, seleccionan los proyectos que les permiten alcanzar los objetivos de desarrollo rural.

En líneas generales sus objetivos se pueden resumir en los siguientes:

⁸⁹ <http://agader.xunta.es/Inicio.do>

- a) Mejorar las condiciones para crear y mantener empleo en el contexto rural.
- b) Mejorar e implementar servicios para la población en las zonas rurales, incrementado el nivel de vida de la población rural, la inserción social al tiempo que se procura la disminución de la pobreza.
- c) Beneficiar la ocupación sustentable del territorio, prestando mayor atención a los colectivos más desfavorecidos - mujeres, jóvenes, personas con diversidad funcional y personas mayores-.
- d) Garantizar la sostenibilidad de la actividad en el medio rural, mediante el cuidado y utilización adecuada de los recursos naturales.
- e) Promover la gobernanza local y la dinamización social del territorio.
- f) Promover la concienciación sobre el cambio climático, fomentando la utilización de energías renovables y la mejora de la eficiencia de tipo energético.

b) Programa PRODER

Plaza Gutiérrez (2005) expone que este tipo de programa surgió como complementario a la iniciativa comunitaria LEADER, dentro de la política rural impulsada por la UE. Parte de unos objetivos generales que son el impulso del desarrollo endógeno y sostenible de las comarcas rurales y el mantenimiento de la población, intentado frenar la regresión demográfica, es decir, el éxodo y la despoblación de las zonas rurales.

Éste incluye también unos objetivos instrumentales que resumimos a continuación:

- Diversificar las actividades económicas,
- Favorecer el crecimiento del empleo.
- Asignar los recursos a los distintos sectores económicos en función de las potencialidades reales de cada zona o región.
- Incrementar los valores añadidos a la calidad de los productos.
- Adecuar los niveles de formación y profesionalización en general.
- Impulsar la agricultura.
- Crear nuevas alternativas a la agricultura.
- Promocionar y potenciar el patrimonio histórico y artístico de la zona.
- Incentivar la participación de los agentes económicos y sociales en las iniciativas de desarrollo rural.

2.7.4. Ámbito local y turismo

Actualmente, tal y como está configurada la organización político-administrativa en España, confluye un número importante de competencias en la corporación municipal, entre las que destacan las relacionadas con la actividad turística. En este contexto, la Administración Local viene ejerciendo un papel mucho más activo, el mayor nivel de autonomía y suficiencia presupuestaria permitió mayor desarrollo de las políticas turísticas municipales que, evidentemente, requerían de una planificación y gestión en el ámbito local.

Ivars (2003, pp. 157-159) hace una síntesis de los elementos necesarios a tener en cuenta en la política turística local que reproducimos a continuación de forma resumida:

- Necesidad de unir la planificación urbanística con la planificación turística para obtener un modelo consensuado que sea competitivo.
- Asumir las competencias turísticas a nivel de Administración Local de forma coordinada.

Aquí hemos de hacer especial hincapié en la necesidad de coordinarse entre todas las áreas administrativas locales a nivel municipal, concejalía de Turismo, Cultura o similar y la gestión de la AEDL.

- Abrir una línea de colaboración con el sector privado.
- La cooperación y coordinación también se ha de plantear en el área supramunicipal, porque solo de esta forma se pueden unir esfuerzos a nivel de imagen de conjunto como producto turístico.
- Los municipios han de participar en la política de cooperación interadministrativa y ser conocedores de las oportunidades que le brinda.
- Hay que prestar atención a los problemas que vengan derivados de la población flotante, en ocasiones muy superior a la residente, que obliga a disponer de mayores servicios públicos. Población de segunda residencia que se traslada al municipio en época de vacaciones o demanda turística más temporal que agrava el nivel de exigencia en servicios públicos.

En este sentido, dice Candela Castrillo (2017), hace algunos años los políticos municipales percibían el turismo como un hecho accidental y desestabilizador del sistema, pero con el paso del tiempo se ha consolidado en muchas economías municipales y se ha tomado como una apuesta de futuro, en muchos casos como una solución a la crisis de la

economía municipal que necesita de una clara dirección y coordinación de conjunto. No obstante, advierte del peligro que puede suponer su masificación, especialmente en algunas zonas concretas, como los centros históricos de las ciudades; por lo que es importante tomar medidas necesarias para frenar el monocultivo y recuperar vecinos y opciones comerciales locales.

2.7.5. El clúster turístico y el Desarrollo Local

Varisco (2007), en la revista Aportes y Transferencias, publicó un artículo sobre el desarrollo local y su fomento desde el clúster turístico en el que expone que el concepto de clúster se ha generalizado en el sector turístico con tres líneas distintas:

1. Clúster como producto turístico, el cual se aplica a los destinos consolidados y lo equipara a producto turístico, por lo que se centra en los objetivos del turismo tradicional:

- Incrementar turistas.
- Superar los problemas que trae la estacionalidad.
- Mejorar la calidad de los servicios.
- Poner en valor los recursos existentes.
- Promocionar el destino.

2. Clúster “modelo del diamante de competitividad”, se centra en realizar análisis de:

- Las condiciones de la demanda.
- Los factores que intervienen en el proceso turístico.
- Las estrategias, estructuras y competitividad entre las empresas que ofertan los servicios turísticos.
- Los soportes de apoyo del sector privado.

3. Clúster como interrelación entre los distintos actores sociales. Ésta es una visión dentro de la teoría del desarrollo local, en la que se hace hincapié en la idea de que la competitividad del destino turístico es importante y necesario, pero no suficiente como para generar el desarrollo local. La propuesta es que la actividad turística se ha de coordinar entre los actores públicos y privados con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población local, aquella que es receptora del turismo.

Desde el clúster turístico se puede: promover los encadenamientos, la calidad, la integración, crear sistemas de información, promover la capacitación, la asociación y la institucionalización.

2.7.6. Perspectiva de la autenticidad y el paradigma del desarrollo social integral

No todas las visiones del turismo son positivas, muchos son los autores que analizan los impactos que pueden llegar a provocar, tanto a nivel medioambiental como sociocultural, muchos hablan del proceso de colonización a través del turismo ya que la sociedad receptora, es decir, el destino receptor se vuelca en adaptarse y adaptar el medio para que el turista se sienta más cómodo. Orozco Alvarado y Quintero Santos (2008) establecen una serie de impactos que se resumen en el siguiente esquema:

Tabla 13
Impactos socioculturales, beneficios y costes

IMPACTOS SOCIACULTURALES		BENEFICIOS	COSTES
<i>Euforia</i> , durante la primera etapa de desarrollo del producto turístico.		Elevación de la calidad de vida de la comunidad local.	Resentimiento hacia el turismo. Se establecen guetos de lujo en lugares de pobreza.
<i>Apatía</i> , cuando el producto turístico está consolidado y ya no se percibe como alternativa de desarrollo sino de negocio.		Despierta el interés por la cultura propia, tradiciones, costumbres y patrimonio.	Tensión social derivada de la creación de empleos en el sector con salarios por encima de la media.
<i>Irritación</i> , cuando se ha llegado a un nivel de saturación tal que se ve más como un problema que como un beneficio.		Recuperación y promoción de la cultura local, rehabilitación y mantenimiento del patrimonio histórico-artístico.	Se establece una nueva forma de explotación basada en las drogas, prostitución que depende de los turistas.
<i>Antagonismo</i> , cuando surgen los problemas porque los niveles de tolerancia se han superado.		Aumentan los niveles de tolerancia y bienestar.	Desculturización del destino.

<i>Fase final el destino</i> , ha perdido todo su atractivo y se entra en una etapa de claro declive de desarrollo		Enriquecimiento a través del intercambio cultural.	Refuerzo de las imágenes basadas en estereotipos.
IMPACTOS MEDIAMBIENTALES		BENEFICIOS	COSTES
<i>Contaminación</i> de las aguas litorales por el aumento indiscriminado de infraestructuras turísticas.		Se potencia la conservación y mejora del medio en los destinos.	Erosión y degradación del entorno.
<i>Desaparición o degradación</i> de los espacios naturales		Creación de parques naturales, protección de zonas naturales y restauración del patrimonio.	Degradación o desaparición de espacios naturales.
<i>Erosión y degradación</i> del entorno en zonas litorales y rurales.		Turismo basado en la planificación y gestión.	Hay un desarrollo urbano que rompe con el paisaje.
<i>Polución arquitectónica y contaminación paisajística</i> , grandes edificaciones en la costa o en valles.		Aumenta la sensibilidad y concienciación de turistas y residentes con el objetivo de conservar el medio.	Desaparición de la flora y fauna autóctona.

Elaboración propia, basado en Orozco Alvarado y Quintero Santos (2008). Capítulo “Impactos socioculturales y medioambientales del Turismo” (pp.11-28). Fuentes citadas: Picarnell, (1993, p. 83); Díaz Álvarez, (1996, p. 275; Berger (2000, p. 16); César Dachary y Arnaiz Burne, (2002, p. 72).

2.7.6.1. Perspectiva de la autenticidad

Frente a todo este tipo de impactos surgen nuevos paradigmas y enfoques. La perspectiva de la autenticidad es una nueva forma de disfrutar del turismo opuesta al tradicional acondicionamiento de las zonas turísticas provocando un efecto de alienación, de eliminación de la cultura e identidad local.

Álvarez Sousa (2009) explica este nuevo enfoque y expone que es una nueva forma de acondicionar el destino de acuerdo a su propia tradición cultural del lugar, los turistas tienen que respetar el medio y la cultura local, porque pasan a convertirse en visitantes, en meros observadores que han de pasar por un proceso de formación previo para ser capaces de reconocer y disfrutar de aquello que se les ofrece.

2.7.6.2. El paradigma del desarrollo social integral. Reflexión de Álvarez Sousa⁹⁰

El turismo es el sector que más puede contribuir al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Los objetivos que nos marcamos mediante el turismo no se deben limitar en el desarrollo de la propia oferta o demanda, sino en contribuir en el desarrollo de la sociedad receptora. Estos objetivos se van a dividir en tres grandes grupos: finalistas, intermedios y operativos.

Objetivos finalistas: hacen referencia al incremento del bienestar de la población que vive en dicha sociedad. El incremento económico es un medio para elevar el nivel de vida de la población, siempre que se gestione dentro de cada momento histórico (sostenibilidad).

Objetivos intermedios: una sociedad es considerada un gran espacio social compuesto por distintos campos y riquezas (capitales). Estos capitales aunque funcionan de forma conjunta es necesario analizarlos separadamente para poder actuar sobre ellos y evaluar su desarrollo.

Capital Social: se refiere a las relaciones entre personas que establecen redes de conexión. Estas relaciones pueden estar estructuradas mediante organizaciones e instituciones sociales o basarse en la **confianza**.

El turismo incrementa el capital social impulsando las relaciones entre anfitriones e invitados, entre empresas y turistas, entre países. El turismo contribuye al desarrollo de este capital tanto a nivel básico (entre personas) como a nivel elevado -entre empresas, asociaciones, entre regiones, entre países, etc.-.

Si no planificamos bien este capital, el turismo puede desencadenar un capital social negativo mediante la exclusión social de unos grupos por otros, descontrol social de grupos que actúen fuera de las normas morales y culturales de la zona de destino. Podríamos poner como ejemplo los turistas de “botellón” o el llamado turismo de alcohol que genera malestar, deterioro y enfrentamientos.

Capital humano: aquí podemos incluir multitud de variables, todos ellos referidos a características de la población -estructura de edades, formación, etc.-.

⁹⁰ Álvarez Sousa, A. (2009) Sociología del Turismo. Capítulo 7 “Repercusiones del turismo en el desarrollo integral de las sociedades receptoras” (pp.157-180).

El factor formación, en determinados lugares turísticos, puede sufrir un retroceso en jóvenes ya que pueden conseguir trabajos no cualificados a edades muy tempranas.

Capital ecológico: la modernización supuso un desequilibrio en el sector rural, surgiendo un nuevo paradigma de desarrollo según el cual los recursos han de tener una función productiva-recreativa y de equilibrio ecológico.

Todo ello derivó en una gran polémica de si el turismo está sirviendo para conservar la ecología o si está llevando a su destrucción.

Capital simbólico: las ideas, la imagen y la marca cuentan mucho, incluso más que la producción por lo que se dedican grandes presupuestos a la sección de marketing.

El turismo contribuye de forma importante al capital simbólico de las zonas de destino, dando una imagen del territorio a través del turismo. Adquiere mucha importancia la imagen percibida por el turista porque genera predisposición al desarrollo de la zona (empresas, inversores, turistas que hacen de promotores de la zona).

Capital patrimonial: por un lado tendríamos los recursos tangibles: edificios, recintos, obras de arte... Por otro lado tendríamos los recursos intangibles: idioma, costumbres, rituales... que tiene un valor importante para la población que vive en la zona. Se pueden adoptar dos tipos de posturas ante este tipo de capital:

Perspectiva mercantilista: cuyo objetivo es su comercialización igual que con cualquier otro producto.

Las relaciones públicas se alejarían de dicha perspectiva mercantilista, éstas buscan un enfoque de estrategia informativo-comunicacional con el objetivo de obtener un beneficio social a más largo plazo.

Perspectiva sostenible: no explotar los recursos de forma arbitraria, obtener ingresos para mejorar, en la medida de lo posible, y que repercuta en la población local además de conservar su autenticidad planificando y gestionando con cautela.

Capital infraestructural: considerado como uno de los más importantes para el desarrollo ya que unas adecuadas infraestructuras aumenta la eficacia del sistema productivo, estimula la inversión privada y mejora la competitividad.

Hansen (citado en Álvarez Sousa, 2009, pp. 173-174)⁹¹ habla de dos tipos de infraestructuras: económica y social:

Infraestructura económica: servicios públicos, telecomunicaciones, transportes y la gestión del suelo.

Infraestructura social: educación y sanidad, centros asistenciales, medioambiente e instalaciones relacionadas con servicios de policías, bomberos, etc.

Objetivos operativos: se refieren a las adaptaciones que debe tener cada sector para poder ordenarse de modo adecuado siendo satisfactorio para los turistas, trabajadores del sector y para las empresas que prestan los servicios turísticos, ya que han de ser rentables.

2.7.7. El caso de Galicia: Provincia de A Coruña

Díaz Fernández, Hernández Borge y Patiño Romarís (2000) hacen hincapié en las potencialidades endógenas de las que dispone Galicia y que aparece en escena, desde los años ochenta, como un actor emergente. Galicia es rica en recursos porque dispone de una importante línea de costa, posee unos recursos naturales protegidos, atesora un importante legado histórico-artístico, aguas termales y un gran valor cultural en su conjunto. El problema, dice Díaz Fernández (2003) es que, en el caso de Galicia, existe una coordinación de la actividad turística internamente fragmentada, insuficiencia presupuestaria para cubrir la totalidad de los servicios públicos básicos de ocio turístico, un inadecuado plan de información que no es capaz de reforzar un mensaje favorable hacia el turismo sostenible y una débil estrategia de comunicación en los medios de comunicación.

En el Decreto 32/2015, de 19 de febrero, por el que se regula la declaración de municipio turístico, se detallan los elementos de valoración para que un municipio pueda obtener la declaración de “municipio turístico” por parte de la Xunta:

Artículo 6⁹². Elementos de valoración:

⁹¹ Fuente citada: Hansen, N. (1965): Unbalanced growth and regional development, Western economic journal, vol. 4

⁹² Traducido íntegramente al castellano.

1. La existencia de un instrumento de planificación turística aprobado por el pleno del ayuntamiento, que deberá contar con el siguiente contenido mínimo:

a) Recursos y servicios turísticos disponibles, entre otros:

1º. La cuantificación del empleo turístico directo anual.

2º. Instrumentos para facilitar el acceso a los bienes de interés cultural en los términos que exige la Ley 8/1995, de 30 de octubre, del patrimonio cultural de Galicia.

3º. Instrumentos para facilitar el acceso en condiciones de seguridad y salubridad a los principales recursos turísticos, especialmente a las playas y a los espacios naturales. En el caso de las playas, será objeto de valoración positiva la búsqueda de la homogeneización del equipamiento así como su mantenimiento y reposición.

4º. Habilitación de zonas de aparcamiento en el entorno inmediato de los principales recursos turísticos.

5º. Sistemas de accesibilidad a los principales recursos turísticos, en lo que atañe tanto al cumplimiento de la normativa sectorial en materia de accesibilidad como a la información sobre los horarios y tarifas para el acceso a los recursos turísticos.

6º. Materiales promocionales adecuados, como página web y folleto, que incluyan los principales recursos turísticos del ayuntamiento y la información precisa para acceder a ellos.

7º. Instalación de paneles informativos en los principales puntos de acceso al municipio con la información necesaria sobre dónde se encuentran y cómo se accede a los principales recursos turísticos, según el manual de señalización turística autonómico.

8º. Creación de productos turísticos. Plan general que, a partir de un diagnóstico, permita poner en valor los productos turísticos más reseñables del municipio y determine acciones de cooperación con otras administraciones públicas y/o entidades público/privadas para la puesta en marcha de productos turísticos que mejoren e incrementen la oferta.

b) **Propuesta de actuaciones para mejorar las carencias detectadas y la calidad del turismo en el municipio**, así como de

actuaciones que tengan incidencia en la desestacionalización del turismo en éste.

c) La valoración económica de la propuesta, cuantificando la cuantía imputada al presupuesto municipal y, en su caso, la previsión de otras formas de financiación y justificando los últimos presupuestos aprobados y/o vigentes dedicados al turismo directo o indirecto por la prestación de servicios municipales obligatorios adicionales que supone la afluencia turística.

2. Catálogos que identifiquen los elementos que, por sus valores culturales, históricos, artísticos, arquitectónicos, arqueológicos, tradicionales, etnográficos o paisajísticos, se estime conveniente conservar, mejorar o recuperar como potenciadores de un desarrollo turístico endógeno y sostenible o como recursos turísticos susceptibles de poner en valor de cara a la configuración de productos turísticos diversificados.

3. Contar con una oficina de atención a los/las consumidores/as y usuarios/as en la que se les informe debidamente de los derechos que poseen en su condición de usuarios/as de productos o servicios turísticos y que se recogen en la vigente Ley 7/2011, de 27 de octubre.

4. Diseñar y colaborar con administraciones y entidades públicas y privadas en acciones de formación para los/las profesionales del sector en el término municipal.

Se puede comprobar, a continuación en la tabla 14, los ayuntamientos de la provincia de A Coruña que han obtenido hasta la actualidad, la declaración de municipio turístico:

Tabla 14

Listado de Ayuntamientos declarados "Municipios Turísticos"

AYUNTAMIENTO	D.O.G.
BETANZOS	27/12/2000
CORCUBIÓN	27/12/2000
FISTERRA	28/02/2000
MIÑO	10/10/2000
PADRÓN	08/02/2000
PONTEDEUME	08/10/2001
RIBEIRA	08/10/2001
POBRA DO CARAMIÑAL (A)	14/08/2004
SANTIAGO DE COMPOSTELA	24/07/2003
RIANXO	08/08/2007
LAXE	10/12/2007
CEDEIRA (SAN ANDRÉS DE TEIXIDO)	09/07/2009
MUROS	08/10/2015

Elaboración propia. Fuente: Xunta de Galicia (Datos extraídos en junio 2016).

http://www.turismo.gal/docs/mdaw/mje4/~edisp/turga218674.pdf?langId=es_ES

Del total de los 93 ayuntamientos que engloba la provincia de A Coruña, tan solo 13 municipios han obtenido, hasta el momento, la declaración de “municipio turístico”, desde 2000 la ley ha venido a endurecer los requisitos que han de cumplir para conseguir la distinción de municipio turístico.

Ivars (2003) argumenta que la definición de municipio turístico se basa en criterios mayormente cuantitativos, habiendo entre estos municipios grandes variaciones por lo que no deberían ser tratados todos por igual, como unidad, cada uno de ellos tiene sus particularidades. Los municipios turísticos suelen presentar una renta per cápita más alta que aquellos municipios que no lo son, por lo que los primeros reciben más ayudas, además de recibir mayores ingresos en determinadas partidas como el impuesto sobre los bienes inmuebles o por licencias de obra. Por otro lado, está la delimitación del territorio de destino porque el ámbito territorial resultante de imagen de destino turístico puede ser distinto de los límites del municipio. “El municipio no delimita el espacio turístico porque éste se configura a partir de los patrones de localización de las actividades turísticas, de las pautas de consumo de los distintos segmentos de demanda y de la imagen del territorio proyectada y percibida” (p. 39), en realidad, lo que se aprecia, desde el punto de vista del turista, como un producto global viene determinado por la identificación del espacio o recurso turístico que puede coincidir o no con el espacio de territorio del municipio – división político-administrativa- ya que estos dos espacios no tienen por qué ser idénticos. Es por ello que es esencial poder definir lo que se entiende por municipio turístico a través

de unas variables cuantificadoras como son la oferta de alojamiento, ratio de turistas/residentes, tasa de ocupación anual, importancia del turismo en la economía local..., variables que permiten regular los problemas de financiación. Por todo ello, dice Ivars, se pueden encontrar regiones turísticas que integren “otras unidades territoriales diferenciadas (...) y que presenten cierto grado de cohesión derivado de la existencia de relaciones funcionales, de la pertenencia a una demarcación político-administrativa o del hecho de compartir una determinada imagen turística” (p.43).

No obstante, y a pesar de las dificultades derivadas de la fragmentación en la gestión administrativa del sector turístico y reducción presupuestaria a nivel municipal, algo que también afecta a su imagen de conjunto como destino, la evolución de crecimiento turístico de Galicia ha ido aumentando en los últimos años. Las cifras revelan dicho incremento y, comparativamente con otras Comunidades Autónomas e incluso con España, su evolución es muy positiva, tal y como se puede observar en los indicadores que ofrece el último informe Impactur 2014 –Estudio del Impacto Económico del Turismo sobre la Economía y el Empleo de Galicia- presentado por Exceltur el 23 de febrero de 2016.

Tabla 15
Evolución 2008/2014 Principales indicadores IMPACTUR

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB TURÍSTICO (millones de euros corrientes)	6.412	5.922	6.108	5.797	5.835	5.941	6.015
Tasa de variación interanual		-7,7	3,1	-5,1	0,7	1,8	1,2
Aportación del Turismo al PIB de Galicia	11,1%	10,5%	10,8%	10,4%	10,8%	10,9%	11,1%
EMPLEO TURÍSTICO (Personas)	131.055	118.923	119.656	111.686	111.655	110.065	109.762
Tasa de variación interanual		-9,3	0,6	-6,7	0,0	-1,4	-0,3
Aportación del Turismo al PIB de Galicia	11,5%	11,0%	11,5%	11,2%	11,8%	12,0%	12,0%

Fuente: Estudio de Impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de Galicia. “Impactur 2014”. Elaborado por Exceltur, <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/02/IMPACTUR-Galicia-2014.pdf>

Tabla 16

Comparación del impacto del turismo en Galicia con otras comunidades y en el conjunto de España (año 2014)

	Galicia	Andalucía	Canarias	Cantabria	Comunitat Valenciana	Comunidad de Madrid	Illes Balears	La Rioja	Región de Murcia	España
PIB	11,1%	12,5%	31,4%	10,9%	12,6%	6,3%	44,8%	9,8%	9,8%	10,9%
EMPLEO	12,0%	11,9%	35,9%	11,4%	13,4%	5,9%	32,0%	10,3%	10,2%	11,9%

Fuente: Estudio de Impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de Galicia. “Impactur 2014”. Elaborado por Exceltur, <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/02/IMPACTUR-Galicia-2014.pdf>

Como se puede apreciar en esta tabla, el impacto en el PIB y en el empleo está por encima de la media de España y algunas Comunidades Autónomas, exceptuando aquellas que son consideradas destinos turísticos por excelencia como son la Comunidad de Valencia, Islas Baleares y Canarias.

Tabla 17

Resumen de indicadores del Estudio de Impacto Económico del Turismo sobre la economía y el Empleo en Galicia (año 2014)

PIB del total en Galicia	11,1% (6.015 millones de euros)
EMPLEO del total en Galicia	12,0% (109.762 puestos de trabajo)
Gasto Público Corriente del total de Galicia	7,2% (476 millones de euros)
Impuestos del total de Galicia	11,12% (1.278 millones de euros de recaudación)

Elaboración propia. Fuente: Estudio de Impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de Galicia. “Impactur 2014”. Elaborado por Exceltur, <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/02/IMPACTUR-Galicia-2014.pdf>

Tabla 18

Evolución de la estancia media de los turistas en el xeodestino de las "Rías Altas" (Ferrolterra⁹³ y A Coruña- As Mariñas⁹⁴)

	Agosto 2012	Agosto 2013	Agosto 2014	Agosto 2015
Estancia media en Turismo Rural	2,95	2,69	258	2,32
Estancia media en Apartamentos Turísticos	4,52	4,20	4,20	2,90
Estancia media en Acampamentos Turísticos	8,15	7,08	7,47	8,19
Estancia media en Establecimientos Hoteleros	2,48	2,52	2,51	2,49

Fuente: AEI_tg. "área de Estudos e Investigación". Xunta de Galicia, <http://www.turismo.gal/aei/portal/index.php?idm=10>

Cogiendo como referencia la estancia media en el mes de agosto de los denominados geodestinos de las Rías Altas (A Coruña) se puede comprobar que en los últimos cuatro años, la provincia de A Coruña ha mantenido una estabilidad general, exceptuando en los apartamentos turísticos, en la que hay una bajada de un punto y medio.

Las noticias sobre este incremento aparecen en todos los medios de comunicación y, evidentemente también se hace eco de ello la Axencia de Turismo de Galicia. Reflejo de ello es la información publicada en su web en el mes de junio de 2016 en la que se informa que "el turismo internacional consigue en Galicia un máximo histórico representando en lo que va de año más de un 23%", haciendo especial hincapié en reflejar que es el cuarto año consecutivo que registra este aumento, situando el mes de mayo de 2016 como el mes del año con más pernoctaciones de los últimos seis años.

⁹³ Ferrolterra lo componen los siguientes municipios: Ferrol, Narón, Neda, Fene, Ares, Mugardos, Valdoviño, As Somozas, San Sadurniño, Moeche y Cedeira.

⁹⁴ As Mariñas compuesta por los siguientes municipios: Abegondo, Arteixo, Bergondo, Betanzos, Cambre, Carral, Culleredo, Oleiros y Sada.



Figura 8. Captura de pantalla del sitio Web de la Axencia de Turismo de Galicia.

Noticia sobre datos del turismo internacional en junio de 2016.

Fuente: http://www.turismo.gal/detalle-nova-turistica?langId=gl_ES&content=nova_1104.html

Con respecto a los planes de actuación en el sector turístico en Galicia desde 1997, detallamos a continuación la tabla que tiene publicada la Agencia de Turismo de Galicia; en ella se puede observar, marcado en color, los que corresponden a la provincia de A Coruña.

Tabla 19
Planes de Galicia. Actualizado a diciembre de 2014

Planes de competitividad	Ayuntamientos	Entidades que cofinancian	Presupuesto Total
Plan de Dinamización Turística "Terras de Trives" (1997-2000)	San Xoán de Río Chandrea de Queixa Pobra de Trives Manzaneda	Administración del Estado Xunta de Galicia Diputación Prov. de Orense	1.622.732,69€
Plan de Excelencia Turística de Baiona (1997-2000)	Baiona	Administración del Estado Xunta de Galicia Ayuntamiento de Baiona	2.704.554,48€

Plan de Dinamización Turística “Terras do Avia” (2001-2003)	O Carballiño Ribadavia Boborás Leiro	Administración del Estado Xunta de Galicia Mancomunidad turística de los municipios de O Carballiño, Ribadavia, Boborás y Leiro	2.704.554,48€
Plan de Excelencia Turística de O Grove y Sanxenxo (2001-2004)	O Grove Sanxenxo	Administración del Estado Xunta de Galicia Patronato para el desarrollo del PET de O Grove y Sanxenxo	4.056.831,69€
Plan de Excelencia Turística de Viveiro (2002-2004)	Viveiro	Administración del Estado Xunta de Galicia Ayuntamiento de Viveiro	2.704.554,48€
Plan de Excelencia Turística de Santiago (2001-2004)	Santiago de Compostela	Administración del Estado Xunta de Galicia Ayuntamiento de Santiago	1.352.277,23€
Plan de Dinamización Turística Comarca de Barbanza (2002-2004)	Rianxo Boiro Ribeira A Pobra do Caramiñal	Administración del Estado Xunta de Galicia Mancomunidad de Municipios Ría de Arousa Zona Norte	2.160.000€
Plan de Excelencia Turística de Lugo (2004-2006)	Lugo	Administración do Estado Xunta de Galicia Ayuntamiento de Lugo	3.000.600 €
PLAN DE DINAMIZACIÓN TURÍSTICA DE RIBADEO (2003-2006)	Ribadeo	Administración do Estado Xunta de Galicia Ayuntamiento de Ribadeo	1.440.000 €

Plan de Dinamización Turística del Salnés (2003-2006)	Cambados A Illa de Arousa Vilagarcía de Arousa Vilanova de Arousa Meaño Meis Ribadumia	Administración del Estado Xunta de Galicia Patronato para el PDT de los Ayuntamientos de A Illa, Cambados, Meaño, Meis, Ribadumia, Vilagarcía de Arousa e Vilanova de Arousa	3.858.000 €
Plan de Dinamización Turística Costa da Morte (2003-2007)	Muxía Fisterra Cee Dumbría Corcubión Camariñas Vimianzo, Zas Malpica, Ponteceso Laxe, Cabana Carballo, Coristanco Laracha, Muros Carnota	Administración del Estado Xunta de Galicia Diputación de A Coruña	4.998.000 €
Plan de Dinamización de Producto Turístico da Ribeira Sacra (2005-2007)	Portomarín Pantón Paradela, Taboada Chantada, O Saviñao Carballedo, Sober Ribas de Sil, Quiroga Monforte de Lemos, A Pobra do Brollón, Esgos, A Teixeira A Peroxa, Parada de Sil Montederramo, Castro Caldelas Nogueira de Ramuín Xunqueira de Espadañedo	Administración del Estado Xunta de Galicia Consortio de Turismo de la Ribeira Sacra	2.940.000 €
Plan de Dinamización de Producto Turístico de Orense (2006-2008 prorrogado hasta 2012)	Orense	Administración del Estado, Xunta de Galicia Ayuntamiento de Orense	4.155.000 €

Plan de Dinamización de Producto Turístico “Ría de Ferrol, comarcas de Ferrol y Ortegal (2006-2009 prorrogado hasta 2010)	Ares Mugardos Fene, Neda Ferrol, Narón, San Sadurniño, Valdoviño, Cedeira, Moeche As Somozas, Cariño Cerdido, Mañón, Ortigueira	Administración del Estado Xunta de Galicia Diputación de A Coruña	3.500.000 €
Plan de Dinamización de Producto Turístico de Tierras de Pontevedra (2007-2010 prorrogado hasta 2011)	Pontevedra, Marín Poio, Ponte Caldelas, Vilaboa, Cotobade Barro, Campo Lameiro	Administración del Estado Xunta de Galicia Mancomunidad Tierras de Pontevedra	4.000.002 €
Plan de Mejora de la Calidad Turística de Portodemouros (2006-2009)	Melide, Toques, Santiso, Sobrado, Arzúa, Touro, Boimorto, O Pino , Boqueixón, Vedra, Vilasantar	Xunta de Galicia Diputación de A Coruña	1.200.000 €
Plan de Dinamización del Producto Turístico en el área metropolitana de A Coruña (2008-2010 prorrogado hasta 2012)	A Coruña, Abegondo, Arteixo, Bergondo, Betanzos, Cambre, Carral, Culleredo, Oleiros, Sada	Administración del Estado Xunta de Galicia Ayuntamiento de A Coruña Consortio de As Mariñas	3.990.000€
Plan de Competitividad Turística Vigo (2009-2011 prorrogado hasta 2012)	Vigo	Administración del Estado Xunta de Galicia Ayuntamiento de Vigo	3.900.000€
Plan de Competitividad Turística Portas de Galicia (2010-2014)	Castrelo do Val, Cualedro, A Gudiña, Laza, A Mezquita, Monterrei,	Administración del Estado Xunta de Galicia Asociación municipios	2.500.002 €

	Oímbra, Riós Verín, Viana do Bolo, Vilariño de Conso, Vilardevós	Monterrei y Conso- Frieiras (que cuenta con apoyo económico de la Diputación de Ourense)	
Plan de Competitividad Turística La Mariña Lucense (2011-2012)	Alfoz, Barreiros, Burela, Cervo, Foz, Lourenzá, Mondoñedo, Orol A Pontenova, Ribadeo, Riotorto, Trabada O Valadouro, O Vicedo, Viveiro, Xove	Xunta de Galicia Mancomunidad de la Mariña Lucense	178.498,85

Fuente: Planes Turísticos de Galicia. Xunta de Galicia (Axencia Galega de Turismo)
http://www.turismo.gal/docs/mdaw/mtuz/~edisp/turga153267.pdf?langId=es_ES

Se puede concluir que, una vez visualizados los indicadores, Galicia se muestra como una Comunidad Autónoma con potencialidad turística, a pesar de los problemas ya mencionados, por lo que se enmarca en un contexto potencial en el desarrollo endógeno local. En el aumento de la competitividad externa e interna de la propia Comunidad Autónoma, se encuentran economías locales que han de buscar nuevas estrategias e instrumentos de gestión y promoción de las actividades, proyectos y recursos turísticos locales. La pujanza del mercado turístico local demanda un papel más relevante del consistorio, en el cual el AEDL ha de tener una participación esencial en dicha actividad económica, y tiene mucho que decir al respecto desde su visión estratégica desde abajo, más amplia y cercana a la población local.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA: RELACIONES PÚBLICAS

Una vez realizada la revisión bibliográfica pertinente sobre el desarrollo local en el anterior apartado, se realiza una aproximación al marco teórico de referencia sobre las relaciones públicas y todo lo que ello implica. Se referencian todos aquellos paradigmas de las ciencias sociales que explican el contenido y la práctica de las relaciones públicas mismas, siguiendo en todo momento la nomenclatura anglosajona, tal y como se avanzó en el apartado introductorio de esta tesis. Así pues, partiendo de la base de que las relaciones públicas son una disciplina que se apoya en las ciencias sociales, tal y como afirmarían Bernays (1990)⁹⁵, considerado padre y alma “máter” de las relaciones públicas modernas, se destaca que éstas utilizan medios propios de investigación científica y de análisis, modelos y técnicas que le permiten alcanzar el objetivo del diálogo y comprensión entre los diferentes públicos, tanto en los espacios privados como en la esfera pública. Por lo tanto, la presente revisión teórica permitirá reflexionar sobre el papel que

⁹⁵ *Los últimos años: radiografía de las relaciones públicas (1956-1986)*. Pág. 40. Capítulo 1 “¿Qué tienen las ciencias sociales que ofrecer a las relaciones públicas?” en el que se presenta la transcripción de una entrevista concedida en 1955 en la que afirmaba: “Las ciencias sociales son el fundamento de las relaciones públicas. Si alguna contribución han hecho las ciencias del comportamiento a nuestro conocimiento de éste, es obvio que un conocimiento de las mismas es básico para un consultor, que intenta mejorar las relaciones entre un individuo, grupo o idea y el público.”

desempeñan las relaciones públicas dentro del ámbito de la Administración Pública, es decir, de los “*asuntos públicos*” (Grunig y Hunt 2000, pp.420-421)⁹⁶ y más concretamente en las AEDL de los municipios de la provincia de A Coruña.

La aplicación de las relaciones públicas cuenta con experiencias significativas en el área de la Administración Pública Local que vienen a poner de relieve la importancia de esta disciplina en el desarrollo local de los municipios. Autores como Black (1993), Cutlip y Center (2001), Danny Moss (1995), Fraser (2002), Grunig y Hunt (2000), Lloyd H. y Lloyd P. (1988), Marston (1983), Noguero (1995), Porto Simões (1993), Wilcox et al. (2001, 2012), entre otros muchos, introducen en sus obras este apartado como un contenido destacable y necesario para el buen hacer de la gestión pública, siguiendo la máxima filosófica de las relaciones públicas de “hacerlo bien” y “hacerlo saber”.

A modo de ejemplo se destacan alguna de estas reseñas bibliográficas, como las afirmaciones que hacen los siguientes autores al respecto, con la intención de dar una idea representativa del tema y poner de relieve la importancia de lo dicho.

El funcionario de Relaciones Públicas (...) deberá preocuparse por el desarrollo de una región –sea el incremento de turismo, la atracción de industrias, o una construcción de proyectos importantes, como puertos o aeropuertos-. El funcionario de Relaciones Públicas es siempre consciente de la importancia de los contribuyentes y está cada vez más inmerso en los servicios sociales de la comunidad local. Uno de los mayores problemas con el que se enfrenta muchos organismos locales es en cuanto al mejor método para disminuir el desempleo (...). Los desempleados representan un coste real para la comunidad en términos de subsidios de desempleo, insatisfacción con el sistema, vandalismo, aumento de tasas de criminalidad (...) Las Relaciones Públicas pueden, y frecuentemente lo hacen, dar una contribución efectiva para la solución de problemas sociales cada vez más complejos, aumentando la concienciación y la comunicación tanto dentro como fuera de la comunidad. (Lloyd H. y Lloyd P., 1988, p.39)

Años más tarde, Black S. (1991) refiriéndose al gobierno local y a la función de relaciones públicas que han de desempeñar los funcionarios de estos organismos, diría:

⁹⁶ Grunig y Hunt reservan “el término *asunto público* para un programa especializado de políticas públicas y relaciones con el Gobierno que sea dirigido por los subsistemas de Relaciones Públicas de la organización”.

El gobierno local es una responsabilidad compartida, que requiere una asociación de trabajo entre el público y los funcionarios elegidos. Las relaciones públicas proporcionan el medio más efectivo para conseguir esta cooperación. El principal objetivo es desarrollar una mayor conciencia cívica y estimular a la gente para que se tome un interés activo por su gobierno local. Esto se manifiesta en una mayor predisposición de colaboración y en la solicitud de que los funcionarios locales rindan cuentas de su administración a los ciudadanos. (p.191)

Por otro lado, el investigador británico Pimlott (1951)⁹⁷ mucho antes de la década de los ochenta y noventa, afirmaba en su obra *Public Relations and American Democracy*:

Las relaciones públicas son uno de los métodos por los cuales la sociedad se ajusta a las circunstancias y soluciona los choques entre actitudes, ideas, instituciones y personalidades en conflicto (...). La Administración moderna quedaría paralizada si el Gobierno no pudiera hablar constantemente con la gente como individuos y con, y a través de, los diferentes grupos a los que pertenecen. (p. 64)

Como se puede observar en estos párrafos seleccionados, a modo de introducción y avance, éstos reflejan la inquietud y necesidad, por parte de sus autores, por establecer objetivos de gestión pública, ya sea gubernamental o local, desde la óptica de la filosofía de las relaciones públicas, como el de promover una política de responsabilidad social y administrativa ante los ciudadanos. Este punto será desarrollado más en profundidad cuando se trate el epígrafe 3.9 de “Relaciones públicas y Administración Pública”.

3.1. Introducción a la expresión Relaciones Públicas

Al abordar la expresión “relaciones públicas” se hace imprescindible indagar en los dos términos que la componen: “relaciones” y “públicas”. No es posible comprender el verdadero sentido de la expresión sin recurrir, previamente, a la condición social del

⁹⁷ Autor citado por Grunig J. y Hunt T. en Dirección de Relaciones Públicas. 2000. Pág. 47-48. Capítulo 1 “El concepto de Relaciones Públicas” Fuente citada: Pimlott J. A. R. *Public Relations and American Democracy* (Princeton, N.J. Princeton University Press, 1951).

hombre, éste desde que nace se relaciona con una familia y ésta con la sociedad, de múltiples maneras. Aprender a convivir e interactuar forma parte de la esencia del ser humano social, por lo que el hombre es un ser eminentemente social y por ello se hace necesario promover su aceptación social o pública recíproca. Por lo que, aunque la expresión “relaciones públicas” se presente como un término nuevo de nuestro pasado siglo, en verdad ha estado presente desde que la sociedad existe como tal, consciente o inconscientemente.

Esta expresión se podría analizar desde dos niveles, el primer nivel haría referencia al *factum* del mundo de los fenómenos como un ser humano, una institución o una empresa; en este primer nivel de análisis el autor lo relaciona con el hecho técnico del sujeto promotor de las relaciones públicas. El segundo nivel haría referencia al *actum* con relación a la realidad operativa de la actividad o práctica de las relaciones públicas (Noguero, 1995, p. 4).

Por otro lado, Noguero (1995, p. 52-55), también plantea abordar otro tipo de análisis de la expresión relaciones públicas que marcarían tres estadios diferentes:

1º “*Acepción anecdótica*” que estaría relacionado con la procedencia del término anglosajón *Public Relations* de fácil manejo en el lenguaje y de uso recurrente, lo que le ha llevado a establecer variados usos y fines que lo aleja de la función profesional verdadera y alberga un importante confusionismo.

2º “*Acepción culta de la expresión*” en la que existen similitudes y diferencias encontradas en cuanto al propio significado de la expresión que podemos encontrar en diferentes documentos divulgativos, tipo diccionarios de diversa índole.

3º “*Acepción técnico-académica*” del conocimiento específico de las relaciones públicas.

Siguiendo al hilo de lo que establece Noguero, este último nivel de acepción será objeto de interés para el presente trabajo ya que permitirá una aproximación a la teoría y práctica de las relaciones públicas desde diferentes perspectivas, según autores. También posibilitará entender la actividad profesional práctica ligada al desarrollo local de los municipios de la provincia de A Coruña, aportando resultados desde la metodología de la investigación social.

3.1.1. Análisis semántico de los dos términos

Noguero (1995) alude a este análisis de la siguiente manera:

La expresión relaciones públicas está compuesta por dos palabras con capacidad polisémica, lo que quiere decir que cada una de ellas adquiere un significado distinto en cada contexto y situación según el uso, la referencia, el nivel social, el estilo, etc., en que se hallen inscritas. (p. 6)⁹⁸

Por lo que se puede entender que ambos términos: “relaciones” y “públicas” puede tener múltiples significados y acepciones dependiendo de la situación y ámbito en el que se utilicen, además de todas aquellas connotaciones que le queramos otorgar en el momento mismo de la intencionalidad y/o acción en que se desarrollen.

3.1.1.1. Concepto de “relación”

El concepto de “relación” en -latín: relationem, lo que hace referencia- ha sido abordado desde la filosofía, la psicología, la sociología, la antropología, la economía, el derecho y otras ciencias y disciplinas. Respecto a ello también hay que resaltar que este concepto “no ha sido ajeno ni a la literatura ni a la historia”, pero ha sido la filosofía la que ha hecho un uso más intensivo del término en sí, el significado de relación humana “no podrá olvidar su vínculo al pensamiento filosófico antiguo” (Noguero, 1995, p.11-15). Este término está íntimamente cohesionado y coaligado con un amplio abanico de significados que se retroalimentan, como el de interacción, comunicación, comprensión, correspondencia, amistad y unión, tal y como se encuentran en la definición de la Nueva Enciclopedia Larousse que lo determina como: “Situación que se da entre dos cosas, ideas o hechos cuando por alguna circunstancia están unidos de manera real o imaginaria” (Tomo 16, 1981; 8.397), definición en la cual se utiliza el término “unión” con una significación de amplio espectro semántico, ya que puede estar insertado en una realidad evidente o en relación a una faceta virtual o ficticia.

⁹⁸ Siguiendo con la explicación de Noguero diríamos que, las relaciones públicas constituyen, de hecho, una técnica de aceptación social, no solo en un sentido estricto del sujeto, sino también en un sentido amplio del ejercicio de las relaciones públicas.

Pero el término relación también hace referencia a la definición de grupo. Boiry (1998) en su obra habla de la calidad de las relaciones que establece un grupo entre sus miembros, si las relaciones son malas entre los miembros del grupo no se lograrán las mejores condiciones y objetivos, pero, por el contrario, si son buenas, de “*confianza*”, la eficacia del grupo será satisfactoria. En este sentido, Boiry establece dos evidencias sociológicas:

Considerar, por una parte, a la variable “relaciones” como la esencial, la que constituye a la vez medio y la medida de la cohesión del grupo.

Afirmar, por otro lado, que cuando se modifican la naturaleza y la calidad de relaciones, se influye automáticamente en la dinámica social y, por tanto, en el funcionamiento del grupo. (pp. 17-18)

Boiry acaba concluyendo que las relaciones públicas son construir una *estrategia de confianza*⁹⁹, lo cual conlleva una tarea inmensa y esencial al grupo, confirmando que esta confianza está basada en el conocimiento y la comprensión recíproca del grupo.

Retomando a Noguero (1995), éste va más allá y, en su disertación sobre el concepto de relación vinculado a lo filosófico, se aproxima al uso y “significación contemporánea del relacionismo como elemento de conocimiento y aplicación práctica” y realiza una división “simple pero necesaria” de relaciones: “Estudio de las relaciones, Técnica de las relaciones y Política de las relaciones” (p.16). Haciendo, de esta manera, una aproximación a la esencia misma de las relaciones públicas.

Correlacionado con la idea de “relacionismo”, Torres Valdés (2008, p.108)¹⁰⁰ en su tesis doctoral *Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local. Descripciones y Posibilidades*, esboza una representación gráfica donde pone de relieve que los procesos para la gestión relacional (investigación, diagnóstico y pronóstico para la prevención de conflictos potenciales), desde el alcance teórico y práctico de los subsistemas sociales, conducen, de manera inexorable, a la definición de la política de relaciones públicas.

⁹⁹ Boiry cuando habla del término “estrategia de confianza” hace referencia a poner en marcha una política de comunicación capaz de establecer y mantener las relaciones de confianza con el conjunto de públicos de la empresa. Con el antagonismo surge la desconfianza y la imposibilidad de alcanzar la meta.

¹⁰⁰ Figura 4, plasmado en la representación gráfica de la aplicación de la filosofía del relacionismo a los subsistemas de la administración local: Consistorio y Agencias de Desarrollo Local.

3.1.1.2. Concepto de “público”

En cuanto al término “público”, como antónimo al término “privado”, etimológicamente procede del latín *públicum* que hace referencia a aquel o aquello que resulta notorio, manifiesto, patente, sabido o visto por todos. Público también es aquello perteneciente a toda la sociedad o común del pueblo. Si se toma, nuevamente, como referencia la definición de la Nueva Enciclopedia Larousse dice literalmente: “Perteneciente o relativo a la comunidad” (Tomo 16, 1981; 8.124), indicando, con ello, la esencia misma del significado del término “público” y todo lo que ello conlleva asociado a los diferentes ámbitos de aplicación.

El concepto de público también se puede analizar desde diferentes ópticas del pensamiento, clásico o contemporáneo, como la filosofía, la psicología social, la sociología, el derecho o la ciencia política. En nuestra era postmodernista sigue siendo un concepto de fuerte debate por su contenido dialéctico, con el auge de la sociedad civil se ha puesto de relieve la necesidad de redefinición del mismo debido a la envergadura alcanzada por los medios de comunicación social en la sociedad de masas.

Sin entrar en disquisiciones dialécticas y sin pararse en las múltiples y variadas concepciones existentes sobre el término, se realiza una aproximación al mismo desde aquellas disciplinas básicas para entender la filosofía y actividad de las relaciones públicas.

La psicología social es una de las ciencias que juegan un papel importante en la función de relaciones públicas, por lo tanto cabe mencionar en este apartado a Tarde (citado en Noguero, 1995)¹⁰¹ quién, desde el campo de la psicología social, trató de definir la naturaleza y delimitar las características del concepto de público diciendo que éste “está en la encrucijada entre la opinión y la multitud, el público es un salto cualitativo” (p. 20), es decir, que sería una identidad social intermedia y con entidad propia que estaría entre la opinión de los individuos y lo que concebimos como multitud. Para Tarde, dice Noguero, “el público es conocimiento y por extensión participación y esplendor de la cultura francesa (...)” (p.21) y nace a partir de la invención de la imprenta, por lo tanto a partir del nacimiento de lo que será considerado posteriormente: medios de comunicación social.

¹⁰¹ Fuente citada: Tarde G. (1986) La opinión y la multitud. Taurus, Madrid.

Lo público, y desde la teoría sociológica, visto como construcción social de la realidad que es, viene cargado de connotaciones ideológicas en su proceso de exteriorización, objetivación e interiorización de la realidad social de modo que, el sistema social, y por ende lo público, está condicionado por la dinámica del propio sistema. Esta idea de lo público es relacionada con la idea de construcción social de la realidad, a partir de Berger y Luckman (citado en Álvarez Sousa, 2009, pp. 133-145)¹⁰², ya que se puede aplicar a la aparición y la dinámica de la esfera pública, es decir, a la construcción del objeto público. En su proceso de interacción con otros objetos de construcción social, lo público acaba institucionalizándose como un orden social para todos los individuos que componen la sociedad. En resumen, y siguiendo esta idea de las tres fases del proceso, la sociedad es un producto humano y por lo tanto lo público tiene su origen en la creación humana (fase de exteriorización), la sociedad es una realidad objetivada y por lo tanto, cada producto o idea, es decir, lo público, se convierte en tal a través de esta objetivación (fase de objetivación) y, finalmente, el hombre como producto social que es y para darle sentido al producto o idea lo interioriza mediante el proceso de socialización (fase de internalización). El proceso se retroalimentaría de forma que, el sistema condiciona la dinámica de lo público pero también la idea de lo que se entiende por público, en la medida que evoluciona, tiene fuerza para transformar al propio sistema (figura 9).

¹⁰² Fuente citada: Berger P. y Luckman T. (1991) *La construcción social de la realidad*, p. 77 y ss.. Reconstruye las tres fases para explicar el proceso de construcción de los productos turísticos. Nosotros aplicamos el esquema a lo público como producto o idea.



Figura 9. Proceso social de lo público.
Elaboración propia, adaptado a la figura de Sousa A., p. 145

El enfrentamiento dialéctico entre lo público y lo privado, en el área de lo político, es tratado por destacados teóricos a lo largo de la historia. Sennett (2011)¹⁰³ en su obra “El declive del hombre público” hace una reflexión sobre cómo la esfera de lo público, con el paso de la historia, ha ido ganando terreno a la esfera de lo privado, pero que después se produjo un cambio paulatino que ha ido marcando el papel de lo público en los últimos años. Observa una evolución del hombre público, en la democracia liberal como miembro de la comunidad pública, hacia la conquista de la libertad y del individualismo pero, al mismo tiempo, se ha producido un abandono de la seriedad y del formalismo que eran propios de la política responsable en la esfera pública. Aunque Sennett publicó su obra original en 1978 se puede afirmar que esta idea fuente, de la que partió su reflexión, sigue siendo actual y ha abierto un gran debate teórico y político en los últimos años.

¹⁰³ Richard Sennett publicó su obra en 1978 bajo el título original “The fall of Public Man”, posteriormente, en la traducción española publicada en el año 2011 se tradujo por “El declive del hombre público”, título donde se suavizó el verbo caer por el sustantivo declive como sinónimo de decadencia.

Una de las tareas más importantes del profesional de relaciones públicas, consiste en llevar la presencia de la empresa, ya sea privada o pública, ante la opinión pública. Con referencia a lo público, y desde la perspectiva de las relaciones públicas, se observa la necesidad de vincularlo al concepto de “opinión pública” y, por supuesto, al término “comunicación”. Nos dice Noguero (1995) con una intención clarificadora al respecto:

(...) desde el punto de las relaciones públicas nos interesa más el fenómeno histórico *ab initio* de la opinión pública, por el simple hecho que caracteriza y define los prolegómenos de la teoría y práctica racional de las relaciones públicas, incardinando todo ello en la necesidad y función social de las mismas. (...) tanto el fenómeno de la opinión pública como el de las relaciones públicas, hacen configurar a ambas actividades en el marco de actuación indisoluble, a la par que hecho objetivable, de la sociedad de masas (...) y de su aditamento indeleble que es la comunicación social o de masas. (p. 25)

Por otro lado, Cutlip y Center (2001) también aluden a este vínculo cuando afirman “(...) La fuerza de la opinión pública aumenta constantemente en todo el mundo a medida que la comunicación se ha convertido en un fenómeno global” (p. 307).

Comprender la naturaleza de la opinión pública y cómo funciona en un sistema democrático es esencial para ejercer la actividad de las relaciones públicas. Desde la práctica de las relaciones públicas se pueden tener varios objetivos al respecto: medir la opinión pública, crear opinión pública favorable o neutralizar una opinión pública desfavorable respecto de la organización, empresa o institución a la que se represente.

Más adelante, se realizará una aproximación más pormenorizada y clara para comprender el concepto y los poderosos mecanismos de formación de la opinión pública, así como el papel que desempeña en la actividad y práctica de relaciones públicas que se ejercerían desde el ámbito público de las AEDLs desde los ayuntamientos. Es necesario mantener a los públicos informados pero también despertar un mayor interés por los proyectos o actividades que se desarrollan, no solo con la intención de disipar la indiferencia de los públicos, a los cuales van dirigidos dichos programas, sino también con el objetivo de conseguir su comprensión y participación. Las opiniones que componen los diferentes públicos y/o grupos de un municipio deben de ser fundamentalmente estimulados a expresar sus ideas y a participar en el proceso.

3.2. Naturaleza y definición de Relaciones Públicas

Son muchas las definiciones de relaciones públicas que se pueden hallar a lo largo de la revisión de la literatura según diversos autores, unas con más rigor desde el punto de vista científico y/o profesional y otras con menos acierto y más controversia (diccionarios al uso, diccionarios especializados en las ciencias sociales, revistas especializadas, manuales, entre otros). Dirá Noguero (1990): “La definición de “relaciones públicas” es un ejemplo claro de lo que podemos presentar como una pluralidad da matices” (p, 65), aludiendo a la falta de “unitarismo conceptual” pero, sigue diciendo “(...) el hecho incontrovertible es que la importancia de las relaciones públicas no ha de provenir de sus definiciones particularistas sino, más bien, del conocimiento de las mismas” (p, 66). Además de esta dificultad expresada habría que añadir la complicación de definir las tareas de esta profesión, dirá Anne Surma (citada en L’Etang, J., 2009)¹⁰⁴, profesora en la University Murdoch de Australia sobre este tema, “escribir sobre R.P. puede ser particularmente difícil puesto que el profesional de las relaciones públicas a menudo tendrá que mezclar muchas voces en una sola persona o identidad ficticia: la organización” (p. 38). También Xifra (2003) alude a la existencia de esta ambigüedad en la mayoría de las definiciones de relaciones públicas, confusionismo que afecta a los teóricos y profesionales de las relaciones públicas, sumado al desconocimiento de objetivos y contenidos de esta disciplina por parte de la sociedad en general; problema que también se extiende al marco teórico, reflejo de una “fragilidad intelectual de profesionales y universitarios a la hora de generar unas bases sólidas que pongan freno a usurpadores terminológicos” (Introducción, p.xvii). En el presente trabajo se han seleccionado aquellas definiciones que permiten comprender con claridad y de forma apropiada el concepto en sí, su naturaleza, proceso y actividad de las relaciones públicas, al tiempo que posibilitan entender su función social y pública en el desarrollo local de un municipio.

Esta aproximación a la definición de relaciones públicas no tiene por objetivo discutir las diferencias o afinidades halladas entre ellas, o la variable que ha sido puesta de relieve en cada una de ellas, sino más bien mostrar a través de éstas los factores o variables que conforman la función y actividad de las relaciones públicas.

¹⁰⁴ Fuente citada: Surma Anne , *Public and professional Writing. Ethics, Imagination and Rhetoric*. 2005. Publisher Palgrave Macmillan, (p. 40).

Una de las primeras definiciones fue la aportada por el *Public Relations News* (citado en Grunig y Hunt, 2000, p. 55)¹⁰⁵ en su primer boletín de noticias semanal sobre esta actividad, definición que ha resistido el paso del tiempo y a la que más tarde, Marston (1983), en un intento de hacer la definición más precisa y correcta, añadió el concepto “comunicación”:

Las relaciones públicas son la función gerencial que evalúa las aptitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción y **comunicación** para ganar aceptación y entendimiento públicos. (p.6)

Dice Marston que “las relaciones públicas son tan difíciles de definir como la religión o la educación” (p. 3). Y ciertamente parece que sea así, porque podemos encontrar tantas definiciones como autores han hablado sobre relaciones públicas, pero la mayoría de ellas comparten unos elementos comunes que sugieren una identidad común. Estas definiciones implican el entendimiento de que las relaciones públicas constituyen un proceso dinámico y continuo.

Otros autores, como Nielander (1980), nos define las relaciones públicas como:

(...) Básicamente vienen a ser una función continuada de dirección por medio de la cual una organización, a través de la investigación, evalúa sus relaciones con los diversos públicos, desarrolla unas normas y prácticas honestas así como unas comunicaciones y actos efectivos, buscando con ellos conseguir y mantener la debida comprensión y buena voluntad. (pp. 12-13)

Nielander cambia el adjetivo “gerencial” por el sustantivo “dirección” con un significado muy similar, incluye específicamente la función de investigación y habla de actos y prácticas honestas en un intento de acercamiento a la ética de la profesión y a la responsabilidad social de la que se hablará más adelante.

Por otro lado, y seleccionando una obra de un autor español, por aportar también variedad en la autoría, se expone la definición de Arceo Vacas J.L. (1988) dentro de la misma década de los ochenta:

¹⁰⁵ Fuente citada: *Public Relations News*, 127 East 80th Street, Nueva York. 10021.

Relaciones públicas son una filosofía gerencial traducida en una serie de acciones, con el fin de crear o modificar la aceptación de una persona natural o jurídica por sus públicos. La mayoría de tales acciones es comunicación persuasiva de tipo interpersonal, o colectivo masivo y no masivo; y presentada en general de forma predominantemente informativa. (p. 21).

Arceo Vacas J.L. habla nuevamente de filosofía gerencial, desde la óptica de la empresa o institución, y traduce el término filosofía en acciones de comunicación de tipo persuasivo de todas las clases: interpersonal, colectiva o masiva, predominantemente informativa.

Black S. (1991), profesor honorario de la Universidad de Stirling nos ofrece una definición breve pero sencilla en la que hace especial hincapié al hablar de “verdad” y de “información completa”, es decir, sin intención de ocultar o manipular los datos que maneja el profesional que ejerza las relaciones públicas:

La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia de conseguir la armonía con el entorno por medio de la comprensión mutua basada en la verdad y en una información completa. (p. 31)

Una de las definiciones más extensas y completas es la de Rex Harlow (*Building a Public Relations Definition*, 1976) donde combinó una larga cantidad de definiciones, 472 en total, después de revisar documentos y hablar con profesionales de las relaciones públicas, la cual vale la pena aportar al presente trabajo porque esencialmente recoge todas las variables que entrarían en juego en la misma:

Las relaciones públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la

investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales. (Citado en Grunig y Hunt, 2000, p.53)¹⁰⁶

Grunig y Hunt (2000) resumen esta definición de relaciones públicas en la siguiente frase: “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (p. 53), ésta será su definición a lo largo de su obra. Parten de la idea de que el profesional de relaciones públicas ejerce un papel “fronterizo”, es decir, que formando parte del subsistema directivo también apoyan a otros subsistemas, por lo que, “las relaciones públicas son como un subsistema de la organización” (p. 57).

Aunque al principio se alude a la falta de unitarismo conceptual, para Simon (1994, p. 20) y para Cutlip y Center (2001, p.36), entre otros autores, coinciden en que todas estas definiciones tienen componentes en común y resumen los elementos coincidentes en muchas de ellas, observando en el siguiente cuadro las coincidencias entre dichos autores:

Tabla 20 *Resumen comparativo de diferentes definiciones entre Raymon Simon y Scott Cutlip y Allen Center, basándose en diferentes autores*

Simon R.	Cutlip y Center
Un esfuerzo planificado o función administrativa.	Actúan de acuerdo a un programa planificado y sostenido como parte de la dirección de una organización.
La relación entre organización y sus públicos.	Tratan de las relaciones entre una organización y sus públicos.
Evaluación de las actitudes y opiniones del público.	Supervisan el conocimiento, opiniones, actitudes y comportamiento dentro y fuera de la organización.
Evaluar las políticas, procedimientos y acciones de una organización en cuanto que se relacionan con esos públicos de la organización.	Analizar el impacto de estrategias, procedimientos y acciones sobre los públicos.
Pasos adoptados para asegurar que esas políticas, procedimientos y acciones sean de interés público y socialmente responsables.	Ajustan aquellas estrategias, procedimientos y acciones que puedan estar en conflicto con el interés público o la supervivencia de la organización.
Ejecución de un programa de acción, de comunicación o ambos.	Establecen y mantienen comunicación bidireccional entre la organización y sus públicos.

¹⁰⁶ Fuente citada: Harlow R. “Building a Public Relations Definition”, *Public Relations Review* 2 (invierno 1976): 36.

Desarrollo de simpatía, buena voluntad, entendimiento y aceptación como el principal objetivo que se busca con la actividad de las relaciones públicas.	Aconsejan a la dirección sobre el establecimiento de nuevas estrategias, procedimientos y acciones que puedan ser mutuamente beneficiosas para la organización y sus públicos (están hablando de buscar el entendimiento, comprensión y la aceptación).
	Realizan cambios específicos en el conocimiento, opiniones, actitudes y comportamiento dentro y fuera de la organización.
	Impulsan nuevas relaciones o mantienen las existentes entre una organización y sus públicos.

Elaboración propia basada en las conclusiones de Simon R., Cutlip y Center.

En los dos últimos puntos se puede entender que, Cutlip y Center siguen hablando de realizar actividades con el objetivo de alcanzar el entendimiento, la comprensión y aceptación de los públicos hacia la empresa, organización o institución.

3.3. Función de las Relaciones Públicas

Partiendo del hecho de que en el ámbito del desarrollo local existen unas relaciones comunicativas de gestión de tipo administrativo entre los diferentes públicos, se plantea la necesidad de detenerse en este punto. La Agencia de Desarrollo Local necesita de modelos y estrategias informativo-comunicacionales para alcanzar sus objetivos por lo que es importante que el AEDL entienda y comprenda las funciones que le pueden aportar beneficio, desde la vertiente de las relaciones públicas, para la gestión de los recursos a nivel local. Tal y como se expuso en el capítulo sobre Desarrollo Local, uno de los capitales básicos para alcanzar el éxito en sus políticas de desarrollo, y con el que ha de contar necesariamente es el **capital social**. Este capital social será efectivo en la medida que se fundamente en la **confianza y comprensión** de los actores o públicos.

La función y/o funciones de las relaciones públicas se pueden abordar desde la visión teórica, según diferentes autores, pero también desde una óptica profesional de esta

disciplina. Lo importante es aclarar que las relaciones públicas pueden desempeñar funciones “multifacetas” (Winner, 1991, p. 11)¹⁰⁷ en la vida de la organización.

Para comprender el contenido y las funciones que pueden abarcar las relaciones públicas es necesario pasar por precisar el papel que ejercen éstas, abordando sus objetivos y las áreas de actuación. Puede que existan ideas confusas al respecto, especialmente en lo que a la práctica de la misma se refiere, y que siga siendo un tema de discusión a nivel académico, pero hay una serie de objetivos y funciones en los que, una mayoría de los teóricos y profesionales de las relaciones públicas, coinciden en estar de acuerdo.

Con anterioridad se aportó la definición de relaciones públicas de Marston (1983, pp. 154-162) y, volviendo a retomar su definición, éste sugirió que pueden ser definidas a partir de cuatro funciones específicas: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación, conocido como el modelo R-A-C-E (*Research, Action, Communication, Evaluation*) que en realidad es en forma de espiral cerrada porque cada función lleva a la siguiente por lo que la evaluación – última etapa de la espiral- también sirve como investigación para programas futuros, Noguero (1995) dice al respecto de este modelo de las cuatro funciones: “El paralelismo, en cierta medida, con una espiral se escapa de la realidad entendida geoméricamente puesto que es forzada en exceso” (p. 80).

Black S. (1991) afirma que las relaciones públicas tienen una doble función: ejecutiva y consultora y dice sobre de ello, “las relaciones públicas lo son todo, desde una actitud mental hasta un detalle minúsculo con la intención de alcanzar el éxito de la implantación del proyecto o programa” (p.37). En esta misma obra, Black resume las cuatro funciones o partes que tienen la actividad de relaciones públicas, “cuatro partes separadas pero relacionadas”, que ha de cumplir la actividad de relaciones públicas (p. 29):

- a. Análisis, investigación y definición de problemas.
- b. Trazado de un programa de acción y presupuesto.
- c. Comunicación y desarrollo del programa.
- d. Anotación de los resultados, evaluación y posible modificación.

Winner (1991) habla de que las relaciones públicas desempeñan una función que puede variar considerablemente de una organización a otra, aunque puede existir una función básica que permanece igual, la ejecución de la función varía mucho de una

¹⁰⁷ Término utilizado por Paul Winner refiriéndose al alcance potencial de las relaciones públicas dentro del plan estratégico en las relaciones empresariales o gubernamentales.

empresa privada, por ejemplo, a una organización pública, de una empresa local a una nacional, debido a factores intrínsecos propios de cada una. En cada situación específica, los públicos estarán compuestos por aquellos grupos con los que la organización lidia. Dice Winner “(...) La cuestión está en la identificación de los grupos relevantes para una organización dada” (p. 14).

Grunig y Hunt (2000) parten del hecho de que las relaciones públicas funcionan como un subsistema directivo o de gestión, tal y como avanzamos en el punto anterior 3.2, ayudando a la dirección a planificar y evaluar las actividades de comunicación global en cualquier organización. Cada subsistema afectaría a los demás y, a su vez, a la organización total porque son subsistemas que interactúan. A la hora de tomar decisiones de gestión, dentro de la organización, es importante que el profesional de relaciones públicas comprenda los diferentes puntos de vista de los públicos implicados acudiendo a la comunicación bidireccional y como apoyo a otros subsistemas internos. Las relaciones públicas son una parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente. Ellos proponen un prototipo de la función de las relaciones públicas en una organización que sería el que se expone a continuación, aunque advierten que no todas las organizaciones disponen del profesional de relaciones públicas y algunas, incluso, no necesitan todo el patrón de función (p. 59).

A continuación se muestra la figura establecida por Grunig y Hunt en la que se observa que la comunicación se establece como bidireccional, tanto con la dirección o gerencia, como con los públicos:

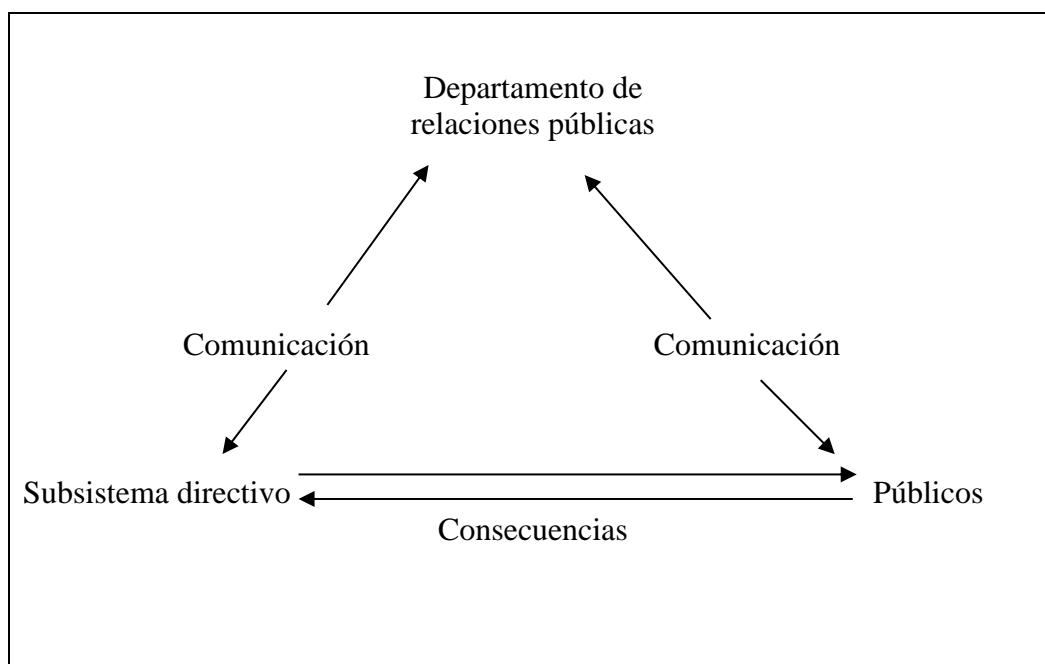


Figura 10. Modelo de la función de las Relaciones Públicas en una organización.

Fuente: Grunig J. y Hunt T. *Dirección de relaciones públicas*, 2000, p. 58

Para Grunig y Hunt el papel de las relaciones públicas es el de ser directores de la comunicación entre la organización y sus públicos y para ello, desarrollan varias funciones:

- Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.
- Gestionan la circulación del mensaje fuera de la organización a través de métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar estrategias comunicativas adecuadas.
- Gestionan la circulación del mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad.

Este patrón teórico que describe la función de las relaciones públicas se puede aplicar a cualquier tipo de organización, aunque no siempre se puede adaptar en su totalidad, ni tampoco puede explicar, históricamente en todas sus etapas, el ejercicio de las relaciones públicas, por lo que Grunig y Hunt propusieron cuatro modelos que ayudarían a interpretar la práctica de la actividad de las relaciones públicas hasta la actualidad. Estos modelos serían: Agente de prensa/*publicity*, Información pública, Asimétrico bidireccional

y Simétrico bidireccional, modelos que serán abordados en el apartado de “Paradigmas y modelos de las Relaciones Públicas”.

También Nielander (1980) considera a las relaciones públicas como un “subsistema particular dentro de un sistema total” (p. 26) y parte de la idea de observar las relaciones públicas desde un enfoque sistemático en sus diferentes funciones -cada departamento mantendría una relación con todos los demás y sería tarea/función, del relaciones públicas, asegurarse de que estas relaciones quedasen integradas en un sistema de comunicaciones-: asesorando a la dirección, procurando la resolución de conflictos internos, buscando la corrección de decisiones erróneas, analizando las relaciones e interacciones entre la organización y sus públicos, alcanzando un clima de confianza en el medio en que opera la empresa/institución, asegurando que los subsistemas internos se hallan integrados en un sistema adecuado de comunicación y procurando mejorar las comunicaciones, asegurándose de que existen los datos adecuados y que están a disposición de los responsables de las tomas de decisión. En esta misma línea, Cutlip y Center (2001) sugieren una perspectiva sistémica para las relaciones públicas de modelo abierto (funcional), esto es así “cuando las relaciones públicas son parte de los intentos estratégicos de una organización de ajustarse y adaptarse a su entorno dinámico” (p. 303). Por el contrario, el sistema cerrado (funcionarial) pretende mantener el status dentro de la organización y “dirigen sus esfuerzos de cambio al entorno”. De ahí deriva la importancia de que este tipo de organizaciones públicas, como las AEDLs, sean capaces de comprender y de diseñar estrategias informativo-comunicacionales de intervención en las relaciones sociales, en la gestión de sus recursos y en la prevención de los conflictos, aplicando, en la medida de lo posible, el modelo funcional.

Estas propuestas, desde la óptica de los subsistemas o desde la perspectiva sistémica, para explicar la función de las relaciones públicas, se basan en la Teoría General de los Sistemas de Bertalanffy (citado en Grunig y Hunt, 2000, Noguero, 1988, Pavlik, 1999, Wilcox et al., 2001 y 2012, Cutlip y Center, 2001, Fraser, 2002, Xifra, 2003, entre otros)¹⁰⁸.

Por otro lado, Porto Simões (1993) hace una crítica sobre las diferentes funciones de las relaciones públicas, a partir de las proposiciones teóricas o pre-paradigmas de otros autores que podemos resumir en el siguiente cuadro, aclara que, aisladamente, estos

¹⁰⁸ Fuente citada: Bertalanffy, L. Von (1968) *General Systems Theory: Foundations, Development, and Applications* (New York: G. Braziller).

enfoques son insuficientes para explicar la actividad de las relaciones públicas ya que tienen una visión parcial de las mismas:

Tabla 21

Análisis crítico de Porto Simões sobre los pre-paradigmas que explican las funciones de Relaciones Públicas

Enfoque estructural
Son una <i>función o subfunción administrativa</i> . Son un sistema institucional. Son un subsistema de apoyo.
Enfoque administrativo
Son la administración del conflicto. Son la administración de la controversia. Son la administración de los problemas emergentes (Issue Management).
Enfoque filosófico-práctico
Son una filosofía social. Son la proyección de las relaciones humanas. Son 90% R (realización) y 10% P (publicidad).
Enfoque comunicacional
Buscan establecer y mantener la comprensión mutua. Son un medio de comunicación. Buscan integrar intereses (públicos y/o privados) ¹⁰⁹ . Son una vía de doble tránsito o circulación (bilateralidad de informaciones).
Enfoque político
Son una política de puertas abiertas (buscando generar confianza). Son una casa de vidrio (transparencia en la comunicación).
Enfoque psicológico
Buscan formar imagen. Buscan formar concepto (sobre la organización). Buscan formar actitud (como proximidad a la praxis de la política). Buscan formar opinión pública. Buscan obtener buena voluntad.
Enfoque mercadológico
Son un instrumento de marketing.
Enfoque personalizado
Son contacto.

Elaboración propia, basado en la explicación de Porto Simões (pp.29-75).

¹⁰⁹ En armonía con la afirmación de Chils H., Porto Simões confirma que “el problema fundamental es la reconciliación con el interés público o su ajuste con él de los aspectos de nuestra conducta individual e institucional que tiene significado social” p. 54. Fuente citada: Chils H. 1967, *Relações Públicas, propaganda e opinião pública*. Rio de Janeiro; Fundação Getulio Vargas, (p.18).

Porto Simões llega a ser muy crítico con alguno de estos enfoques, como es el caso del enfoque mercadológico, del que dice tener una estrechez de miras al subordinar las relaciones públicas al área de marketing y reducirlo a la comercialización. Este debate que ha caído en la controversia y en un conflicto de intereses, según distintos autores, será retomado y abordado con más exhaustividad en el punto 3.5.1.

Simões hace hincapié al resaltar que la función administrativa¹¹⁰ no puede quedar al azar porque podría derivar en un conflicto en el proceso organización-público, así pues, la función de las relaciones públicas tendrá el objetivo de prever y controlar el relacionamiento organizacional. En realidad, Porto Simões generaliza esta función administrativa a todos los miembros de la organización ya que cada uno, según niveles, realiza esta función, pero, al profesional de relaciones públicas se le suele identificar con un ejercicio más intenso de la misma.

Una vez analizado el concepto, naturaleza y función de las relaciones públicas es necesario aclarar y explicar, dentro de este apartado, algunos de los elementos directamente correlacionados con las mismas como son los conceptos de opinión pública y públicos de interés. Comprender que debe constituir una preocupación dominante de cualquier gestor, como lo es el AEDL, para conseguir una imagen favorable de su institución ante la opinión pública.

3.3.1. Opinión pública

Uno de los elementos más relevantes, relacionado especialmente con la Administración Pública, es el concepto de opinión pública. Recoger las opiniones, analizar las mismas y los hechos relacionados para concebir un programa de acción, es una de las funciones más importantes en el proceso de gestión público-administrativo. Los ciudadanos exigen resultados sociales por parte de las políticas sociales que implementan las instituciones públicas, ya sean éstas grandes o pequeñas, nacionales, regionales o locales, y siempre ha existido cierto descontento público por estos resultados sociales que se ha ido intensificando con la crisis. Nadie duda de la fuerza del poder popular y cómo las instituciones públicas dependen de esta fuerza para sobrevivir, ello significa que ha de existir una planificación y comunicación adecuadas de las acciones para obtener el apoyo público, así pues, refrendamos y coincidimos con Simon (1994) cuando afirma que

¹¹⁰ Aparece en la tabla 21, dentro del enfoque estructural, marcada en letra cursiva.

“comprender la naturaleza de la opinión pública es un requisito esencial para las actividades de relaciones públicas” (p.146).

Primeramente se realizará una aproximación al concepto en sí para después analizar los mecanismos de formación de las opiniones y, en última instancia evaluar la opinión pública, de forma que se abordará la expresión opinión pública en toda su amplitud. Como el concepto de “público” ya fue tratado en el epígrafe de introducción a la expresión de relaciones públicas, no se incidirá más en él, por el contrario sí que se procederá a analizar el término opinión, de forma que permita desmenuzar en toda su extensión la expresión “opinión pública”.

Opinión, etimológicamente hablando, viene de las raíces latinas “opinio”- “opinionis” que significa concepto y de “opinionem” que significa “juicio particular acerca de algo cuestionable”, según el diccionario de la Nueva Enciclopedia Larousse (Tomo 14, 1981; 7.221). En esta misma fuente, la definición sociológica de opinión pública alude a sus caracteres, que serían, de forma resumida: parecer o apreciación sobre determinada cuestión, ha de versar sobre temas de carácter público que conciernen a la colectividad que lo expresa, las cuestiones que se debatan son controvertidas pero se deben de discutir en libertad, el sujeto de la opinión pública es un grupo no un individuo, no siempre es espontánea sino que suele estar mediatizada, ha de tener perspectiva y posibilidad de ser eficaz, y es diversa y cambiante.

Un clásico como Sauvy (1971), referente en esta temática, distinguirá hasta cuatro formas de opinión: la opinión claramente expresada, la opinión oral –en ocasiones expresada como rumor-, el sufragio universal o referéndum sin obligación y el referéndum o encuesta con obligación. La opinión pública, afirma Sauvy, corresponderían a las dos primeras formas de opinión.

La intención originaria no es adentrarse en el análisis histórico de la expresión porque, para ello, sería necesario remontarse al mismísimo concepto y esencia del hombre social. Podemos hallar en los textos políticos de la Antigüedad Clásica y de la Edad Media alusión a la misma relacionado con la política, desde Maquiavelo hasta Hobbes, pasando por Rousseau o Locke. Dirá Maquiavelo (1989) en *El Príncipe*, aludiendo al hecho de recoger la opinión de los ciudadanos como una de las acciones que le conviene al príncipe para ser “tenido por egregio” -célebre, insigne-:

(...) el príncipe debe también entretener al pueblo con festejos y espectáculos, en la época más conveniente del año. Y como toda ciudad está dividida en corporaciones o barrios, debe tener presente a cada

circunscripción, reunirse con los vecinos de vez en cuando, dar ejemplo de humanidad y liberalidad, conservando siempre intacta la majestad de su dignidad, (...). (p. 112)

(...) un príncipe prudente debe tener un tercer método, eligiendo en su Estado hombres sabios, y solamente a ellos debe darles plena facultad para decirle la verdad (...) debe preguntarles de todo y escuchar sus opiniones para después deliberar consigo mismo y a su modo”. (p 115)

Al respecto de esto, Boiry (1998) habla del “creador de opiniones” y afirma que al hombre hay que considerarlo como un “fabricante” de opiniones y en los regímenes democráticos, la opinión mayoritaria, se convierte en la opinión que decide y manda. Esta opinión puede acreditar su función cuando lo que está expresando se basa en informaciones variadas y objetivas, de forma que el público se convierte en jurado de la empresa o institución y esto forma parte del buen funcionamiento de la democracia.

(...) Las encuestas de opinión, las investigaciones sociales, los análisis de contenido de la prensa, realizados antes y después de una operación, son, si han sido concebidos para tal efecto, instrumentos preciosos para evaluar los resultados y su desviación respecto de los objetivos. (p. 60)

La expresión opinión pública tampoco está exenta de controversia y confusión a la hora de definirla. Dice Saperas (1992) que, la opinión pública, ha sido definida con cierta ambigüedad y que en una primera aproximación hay que relacionarla con la **existencia de unas actitudes** “por parte de un conjunto numeroso de personas frente a un tema social, político o económico” (p. 183). Pero, opuesta a esta idea, tenemos por ejemplo a Marston (1983) que define la opinión pública como las decisiones de grupos de personas en relación a temas identificables y añade que esta opinión es **distinta de las actitudes públicas**, ya que estas actitudes son las predisposiciones, ideas o sentimientos de las personas que aún no se han hecho realidad. Arceo Vacas, J.L. (1988) aporta su propia definición vinculada al concepto de “actitud” y dice que “es la verbalización de **actitudes colectivas** hacia cualquier objeto psicológico” (p. 112); difiere¹¹¹ de Marston en este sentido, porque, reitera Arceo Vacas, puede existir una actitud, indistintamente de que la

¹¹¹ Arceo Vacas tampoco está muy de acuerdo con parte de las definiciones de otros autores citados en su obra, pero la que le parece más peligrosa es la de Marston al separar actitud de opinión pública.

opinión pública finalmente se materialice o no. Sauvy, por su lado, ya intentó aclarar esta confusión respecto a la **existencia o no de actitudes** en la opinión pública, y distingue dos expresiones con significados distintos: “opinión permanente” que serían las actitudes clásicas duraderas, coordinadas del sistema que no presentan gran interés pero que, sin embargo, debería de exigir un conocimiento más profundo; y en segundo lugar estaría la expresión “corrientes de opinión” que nacen como consecuencia de hechos nuevos o secundarios, ideas que pueden madurar y convertirse en una manifestación final. En resumen, Sauvy afirma que “el término “opinión” implica siempre más o menos una opinión relativa a lo que conviene hacer, sobre todo en asuntos públicos (...) los individuos tienen tendencia a adoptar primero una cierta actitud, y después a hacerse una opinión en relación con ella” (p. 12).

Autores de gran calado en el ámbito de las relaciones públicas como es el caso de Simon (1994) explica que, para intentar estudiar la opinión pública, primero hay que comprender las costumbres, estereotipos y actitudes porque, “una opinión es una expresión de una actitud” (p. 162):

Costumbres: también llamadas tradiciones que suelen estar muy enraizadas en la sociedad, no son reflexivas pero sí muy persistentes y aunque pueden estar sujetas a la dinámica del cambio, es un cambio muy paulatino a lo largo del tiempo. Desde la organización o institución, cuando se planifica una acción, se ha de saber si se halla ante una costumbre o ante la opinión pública porque se corre un riesgo, si la acción propuesta es contraria a las costumbres.

Estereotipos: lo definiremos, de modo sencillo, como una representación de una visión simplificada y estática de la realidad. El estereotipo es asumido y aceptado sin conocer esa realidad social y sin haberla sometido a juicio. Creencias que atribuyen características a un grupo social sin necesidad de conocerlo, son generalizaciones, normalmente incorrectas, sobre un grupo que son compartidas como imágenes mentales. Se adquieren a través de la cultura y, al igual que las costumbres, en general son formas no escritas de concebir la realidad. Hemos de añadir, desde la perspectiva sociológica, que los estereotipos culturales pueden constituir una barrera principal de “comunicación” entre culturas, de forma que solo percibimos aquello que esperamos ver y rechazamos todo comportamiento que no encaja con nuestras expectativas. Es por ello que, a la hora de intentar gestionar y promocionar actividades turísticas, o de otra índole, de un municipio por parte de la AEDL, las diferentes acciones se pueden ver afectadas en la imagen de

destino. Por lo tanto, también es importante comprender el grado de visiones estereotipadas que existen y el perjuicio que pueda comportar éstas.

El turismo tradicional de masas, carente de planificación y que claramente obvió los valores culturales y locales, ha venido a reforzar los estereotipos porque el producto/destino turístico se ha diseñado a la medida de aquello que buscaba el turista que no se molestaba en descubrir la realidad del destino. Y son, precisamente, las actividades relacionadas con el turismo las que podrían transformarse en un elemento para combatir los estereotipos negativos, fomentando la cooperación y la convivencia con la cultura local, no apoyando la promoción en una idea preconcebida y errónea que tiene una mayoría sobre un destino y basándose en una actitud de enriquecimiento e integración con el entorno.

Sobre los estereotipos, afirma Parés i Maicas (1992), éstos están íntimamente unidos a los **prejuicios** ya que “son dos conceptos profundamente entrelazados” y cuando los estereotipos tienen connotaciones negativas, “con frecuencia devienen prejuicios” (...). A menudo, dice Parés i Maicas, “son fuente de conflictos”, no obstante, y en cuanto a los efectos, hay que tener en cuenta “el nivel educativo y cultural de los receptores, así como su entorno social” (pp. 78-79), niveles que juegan un papel importante en la formación de los prejuicios de los individuos.

Actitudes: serían las predisposiciones, pensamientos o sentimientos que tienen las personas sobre temas específicos, pero que aún no se han hecho realidad. Las actitudes y la opinión están íntimamente relacionadas hasta tal punto que, generalmente, la opinión es consecuente con las actitudes anteriores. Pero a su vez, las actitudes pueden depender de una serie de características como son las personales, culturales, educativas, familiares, religiosas, de clase social y de raza (Fraser 2002), a las cuales, se entienden que, habría que añadir la acción de los medios de comunicación social porque no se puede olvidar el papel que ejercen a la hora de generar actitudes públicas.

Wilcox, Autt, Agee y Cameron (2001) tratan de resumir las diferentes afirmaciones halladas sobre la definición de opinión pública y concluyen que, la opinión pública es la expresión donde se “encuentra implícito el concepto de interés propio” (p. 224) ya que es la expresión colectiva de la opinión de muchos individuos reunidos en un grupo que tienen un interés personal en el tema. Será este interés personal el que determine la opinión. El reto del profesional de relaciones públicas será el ser capaz de elaborar mensajes persuasivos que estén basados en la valoración adecuada de las necesidades y el interés personal de los diferentes públicos. Con relación a los “acontecimientos”, concluyen

Wilcox et al., que la opinión es muy sensible a ellos, especialmente los que afectan al público en general, que la opinión pública nunca anticipa los acontecimientos, solo reacciona ante ellos y que, si el acontecimiento es lo suficientemente importante, éste puede llegar a cambiar la opinión pública de forma radical.

En cuanto a la formación de la opinión pública, y para comprender y aclarar mejor el papel de las relaciones públicas ante la misma, reforzando la idea anteriormente citada de Wilcox et al., se realiza una aproximación a la explicación de Earl Newsom¹¹² sobre los hitos¹¹³ de la opinión pública:

- **El hito de identificación:** los individuos apoyarán solo aquellas opiniones que observen con claridad que puedan afectar a sus intereses personales -temores, deseos, esperanzas o aspiraciones-.

Para influenciar en las opiniones de los individuos es necesario invocar a los intereses personales y enseñarles con claridad, de tal forma que se pueden identificar con las palabras o las acciones que les referimos. Si somos capaces de investigar a los públicos y llegar a conocer cuáles son sus intereses, tendremos más posibilidades de éxito para alcanzar la identificación con dichos intereses.

- **El hito de la acción:** las palabras por sí solas no mueven la opinión pública, sino la propia acción, o aquellas palabras que refuerzan una acción a punto de nacer.

Las palabras por sí solas son insuficientes para estimular una opinión pública favorable. Las personas emiten sus juicios de valor sobre la empresa/institución por lo que dicen y por lo que hacen.

- **El hito de la familiaridad:** es importante que exista una **confianza**, por parte de las personas, en las ideas u opiniones para ser estimulada la opinión pública. Las ideas u opiniones pueden ser sencillas pero han de despertar seguridad o tranquilidad de que son ciertas, que sirven a nuestras necesidades. Una fuente

¹¹² Citado por Raymon Simon. *Relaciones Públicas. Teoría y práctica* (1994) pp. 176-181, también citado por Torres Valdés, R. M en su tesis doctoral. *Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local. Descripción y posibilidades.* pp 119-120.

¹¹³ Otros autores o profesionales que han hecho referencia a estos hitos los han catalogado como “principios de la opinión pública”.

confiable y fehaciente tiene un valor superior a una fuente desconocida, fría o distante.

- **El hito de la claridad:** la idea u opinión ha de estar redactada o dicha con meridiana claridad, no puede estar sujeta a diferentes lecturas, ni inferencias, ni cruces de mensajes que distorsionen la información que finalmente llegará a los públicos de interés.

Las declaraciones espontáneas o desafortunadas, sin reflexión que no explican las acciones de una empresa/institución con claridad son siempre peligrosas, éstas nunca merecen el apoyo de los públicos y pueden generar malos entendidos que después tienen difícil solución.

Dirá L'Etang (2009) sobre la relación existente entre las relaciones públicas y la opinión pública:

La opinión pública es importante para el profesional de las relaciones públicas, trabaje o no en el ámbito político. Es dinámica, fluida y un remodelador, que es por lo que las relaciones públicas siempre se centran en el cambio. La opinión pública se entrelaza con la comunicación interpersonal y de masas y es relevante en los procesos de formación de la reputación. Todas las organizaciones necesitan tener en cuenta el clima actual y participar en un debate abierto. Los profesionales de las relaciones públicas, cuando recopilan información y analizan el entorno, han de percibir las tendencias y las evoluciones, ya sean políticas, comerciales o sociales. (p. 154)

Como colofón de este destacado apartado, se insiste en el papel relevante de la opinión pública, no con la intención de que las relaciones públicas tengan como objetivo influir en la propia dinámica de la opinión pública, sino con el objetivo de controlar y observar el tratamiento que se hace de la información, es decir, del conocimiento del entorno. La opinión pública estará desorientada si obtiene información divergente a través de los medios de comunicación masiva, información contradictoria, o simplemente no existe información respecto de un tema relevante para la empresa/institución de cara a sus públicos de interés. “En el intento de mejorar el nivel de la opinión pública, la práctica moderna de las RP debe dedicarse al aumento de la capacidad racional y comprensiva del público (...) proporcionar al público informaciones suficientes y que lo habiliten para

formar opiniones lógicas” (Canfield, 1991, pp. 40-41). Si proporcionamos a los públicos suficiente información expresada de forma clara, éstos tendrán más posibilidades de formarse una opinión correcta e inteligente.

3.3.2. Públicos e interés público

El profesional de relaciones públicas, al igual que el AEDL, se deberá relacionar con públicos distintos, además de con el público en general, y cada uno de estos públicos tiene unas necesidades distintas por lo que las comunicaciones que se deberán de gestar han de ser de diversa índole, acorde con esos públicos, con los objetivos de llegar mejor a ellos y conseguir que el contenido del mensaje sea comprendido. El reto de las relaciones públicas es conseguir gestionar de forma eficaz las diferentes comunicaciones que se producen entre los diversos públicos de la empresa/institución. Tener claros cuáles son los públicos esenciales de una AEDL, es decir, el grupo de personas con interés, es primordial para diseñar las comunicaciones más adecuadas desde la Agencia.

“Los públicos son más que un simple grupo de individuos. Es un grupo de personas que son conscientes de compartir intereses y preocupaciones comunes” (McElreath, 1997. p. 172), y aclara que existiría también el denominado “público latente”¹¹⁴ que sería aquél grupo cuyos miembros no son conscientes de su interés común. También se puede añadir que, estos públicos están compuestos por una mezcla de diferentes rasgos, cuyos intereses pueden coincidir pero también puede entrar en conflicto.

Fraser (2002) clasifica los públicos según categorías que se pueden llegar a solapar:

Internos y externos: internos serían los públicos que se hallan en el interior de la organización y los externos serían los que no están directamente conectados con la misma.

Primarios, secundarios y marginales: los primarios son los que pueden ayudar o perjudicar más a la organización, los secundarios son menos importantes y los marginales los que menos interesan a la organización.

Tradicional y futuros: los tradicionales serían los empleados y los consumidores actuales y los futuros serían los públicos potenciales, es decir, los que actualmente aún no lo son. Fraser hace hincapié en la importancia de los públicos

¹¹⁴ Cita textual del término utilizado por McElreath.

potenciales porque dice que cualquier grupo minoritario puede ser interesante para la organización.

Una reflexión sobre la situación actual en lo concerniente al desarrollo local, nos puede llevar a la conclusión de que el devenir, como cambio continuo de la realidad, de factores sociales, políticos y económicos han hecho que surjan nuevos colectivos como públicos de interés prioritarios para un ayuntamiento.

Defensores, opositores y no comprendidos: aquí estarían los defensores de la organización, los que se oponen a ella y el público no comprendido del cual dice Fraser que es esencial tener en cuenta.

Por otro lado, Marston (1983) divide los públicos en internos y externos, los internos sería las personas relacionadas con la organización en la rutina cotidiana de trabajo y los externos serían las personas que no se relacionan necesariamente con la organización. Dentro de los internos entrarían los empleados y las familias de los empleados y dentro de los externos estarían los accionistas, la comunidad, los proveedores y distribuidores, los medios de comunicación, los educadores, clubes cívicos y comerciales, gobierno, grupos financieros, asociaciones, entre otros. La lista de públicos, dice Marston, “puede extenderse en forma indefinida” (p. 52).

Porto Simões (1993) hace una crítica a todos estos tipos de clasificaciones que se basan en el ámbito geográfico (interno, externo o mixto) o en el ámbito estratificado (clase A, B, C...) porque afirma que, en realidad, todo depende del poder de los públicos y de las tendencias de éstos, es decir que hay variaciones que son necesarias de entender por parte de la organización para diseñar una investigación y metodología precisas para conseguir objetivos específicos.

Hay otros autores, como es el caso de Wilcox, Autt, Agee y Cameron (2001) que, en lugar de intentar hacer una clasificación, hacen la propuesta de analizar la dinámica variable del público en cada situación y especificar el segmento de público para cada caso en particular, aunque reconocen que algunos segmentos son más fáciles de identificar que otros porque ya estarían dentro de una categoría; para estos autores sería necesario realizar previamente una investigación, tanto primaria como secundaria, y todo ello sería prioritario para seleccionar los medios más eficaces para llegar al público seleccionado. En

esta misma propuesta hablan de distinguir actitudes públicas y que, aunque éstas varían, hay una serie de características que se repiten, como son¹¹⁵:

- a) **El público está actualmente más orientado hacia lo visual**, por lo que la exposición de los mensajes visuales están más expuestos a un nivel alto de atención.
- b) **Suele haber un apoyo más efusivo y entusiasta para problemas puntuales**, por lo que al tratar ciertos temas conflictivos hay que ser consciente de que muchas veces se pierde el equilibrio social y político que se pretendía.
- c) **Se da mucha importancia a las figuras públicas y famosas**. *Basándonos en esta afirmación, lo podemos abordar desde una óptica positiva porque podemos conseguir el apoyo del público a través de esa figura, o desde una óptica negativa por lo que podría suponer de manipulación.*
- d) **Existe una fuerte desconfianza hacia la autoridad**. *Los acontecimientos y hechos noticiosos salidos a la luz en los últimos tiempos de “corruptelas” relacionadas con todo tipo de organizaciones, especialmente relacionadas con las instituciones públicas, han hecho generar sospechas sobre los motivos verdaderos que hay detrás de muchos proyectos sociales, incluidos los de ámbito local. Este tema lo volveremos a retomar más adelante cuando hablemos de la responsabilidad social y pública.*
- e) **El público internacional se expande con rapidez**. Wilcox et al. hacen referencia, de una forma indirecta, a la expansión de la globalización de los públicos y de las comunicaciones.

Por otro lado Grunig y Hunt (2000), en la línea de Wilcox et al., abordan una teoría situacional para identificar a los públicos de una organización y dicen: “los públicos que se forman en torno a problemas o temas difieren en el grado en que son conscientes del problema y en el grado en que hacen algo respecto al mismo” (p. 241). Esta teoría está basada en el concepto de Dewey (citado en Grunig y Hunt, 2000, pp. 241-242 y también en Cutlip y Center, 2001, pp.332-333)¹¹⁶, el cual definió el público como una unidad social activa, constituida por todos aquellos que se caracterizan por tener un problema

¹¹⁵ Se añade en letra cursiva comentarios propios.

¹¹⁶ Fuente citada: Dewey John (1927) *The public and Its Problems* (New York: Henry Holt and Company pp. 15-17.

común y que intentan buscar soluciones, es decir que estos públicos estarían formados por reconocer un “interés común”, pero si no existe la comunicación de ese interés, el público permanecerá a la sombra “buscando espasmódicamente su identidad”

Las actividades, acciones o mensajes que se gestionen desde el enfoque de las relaciones públicas han de responder siempre al interés público, la pregunta que cabe hacerse es si ese interés público puede medirse. Partiendo de este interrogante, Grunig, ampliando esta idea de Dewey expuesta con anterioridad, propone una serie de variables a través de las cuales, y por medio de investigaciones, nos ayudarían a identificar los públicos según éstos perciben las situaciones en que son afectados por las consecuencias de la empresa/institución. Habla de variables dependientes e independientes que serían las siguientes:

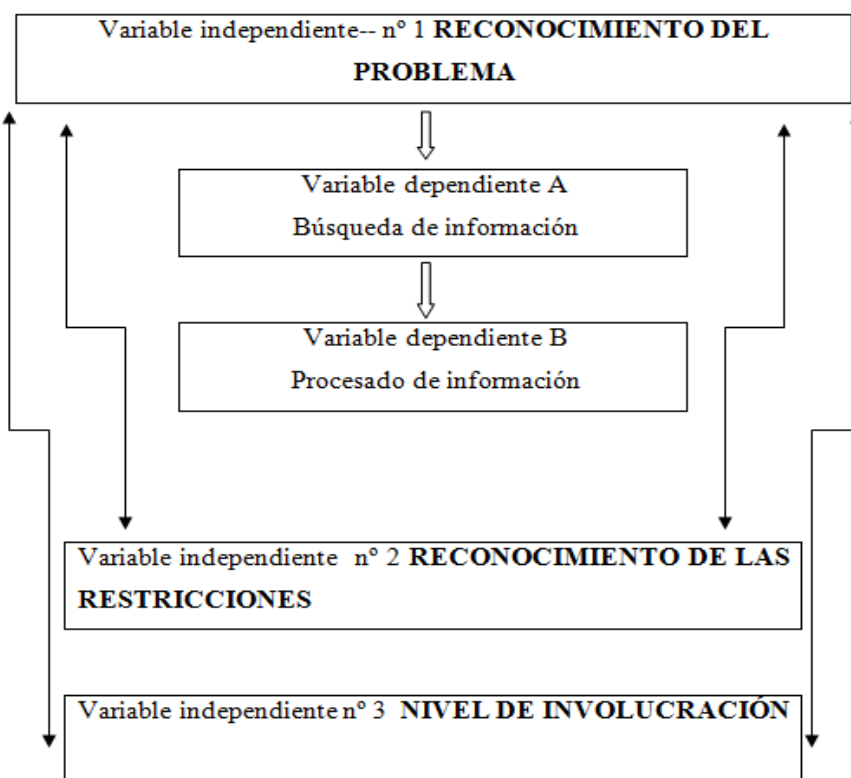


Figura 11. Teoría situacional de Grunig.

Elaboración propia basado en la exposición de la “teoría situacional” de Grunig. Fuente: Grunig y Hunt (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*. (p. 242).

- El **Reconocimiento del problema** (VI) representaría la medida en que las personas son conscientes del problema y que son capaces de percibir que hay que hacer algo al respecto, esta variable deriva a dos tipos de conducta de comunicación (VD), la búsqueda de información y procesado de información (VD). La búsqueda de información sería cuando el público intenta obtener

información de forma activa y comprenderla por lo que se convierten en públicos más informados y en el procesado de información se estaría hablando de la “conducta pasiva”¹¹⁷, es decir, de aquél público que, en realidad, no busca más información sino que procesa aquella que le llega al azar. Quién es capaz de reconocer un problema buscará información y también será, probablemente, un tipo de público que procesa la información porque reconoce la cuestión.

- **El reconocimiento de las restricciones** (VI) supone el grado en que la gente percibe que existen limitaciones causadas por factores externos para hacer algo al respecto de la situación planteada como problema, por lo que buscará información para planificar un plan de acción.
- **El nivel de involucración** (VI) revela la medida en que los individuos se sienten comprometidos y afectados por una situación, aquí ya habría un alto nivel de reconocimiento del problema y, si se da una gran involucración, ello supondría una disminución o liberación de restricciones por lo que se convertiría en un público activo.

Cada una de las tres variables independientes explicaría en qué momento el público se comunicará en ambas direcciones, es decir que explican las dos variables dependientes. Al ser una teoría situacional, afirma Grunig que “el reconocimiento del problema y de las restricciones, así como el nivel de involucración deben calcularse para cada una de las consecuencias de la organización” (p. 243).

Teniendo en cuenta estas variables, Grunig llega a deducir que habría una similitud en el comportamiento de estos públicos en cuanto a la comunicación, por lo que concluye que hay los siguientes tipos de públicos –entrecomilladas las citas textuales- (pp. 256-257):

1. “Públicos que son activos en todos los temas” o asuntos -alta involucración, retadores y activistas-.
2. “Públicos que son apáticos”, inactivos o desatentos en todos los temas -baja involucración y conducta fatalista-.
3. “Públicos que son activos únicamente en temas que involucran a casi toda la población” -son públicos de asuntos candentes que han saltado a los medios de comunicación social y se han convertido en un tema más global-.

¹¹⁷ Cita textual del término utilizado por Grunig.

4. “Públicos de un solo tema” -son públicos de un solo asunto que se activan por una acción o un número muy limitado de acciones-.

Ambos autores sugieren que esta teoría de las definiciones situacionales no se puede aplicar automáticamente a situaciones concretas porque pueden intervenir variables de la situación que unan a determinados individuos pero no a otros, por lo que depende más de los asuntos concretos que no de situaciones compartidas. No obstante, esta teoría ayuda a comprender que existen orientaciones individuales que llevan a percepciones grupales sobre asuntos porque existe, claramente, un interés común que hace que los individuos se aproximen por afinidad en las posturas, lo que les puede llevar finalmente a la acción de la opinión pública.

Correlacionado con el tema del interés público, será tratado el concepto de responsabilidad social, componente fundamental en ambos marcos teóricos de referencia, el cual merece hacer especial hincapié, por lo que será expuesto en un epígrafe aparte.

3.3.3. Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social es capital en la gestión de cualquier empresa u organización, máxime si se están hablando de una institución pública como es el caso de un ayuntamiento y del servicio de la AEDL. Cultivar y ejecutar la responsabilidad social para crear imagen de transparencia y compromiso debe de ser, y es, uno de los objetivos más claros e importantes a la hora de trabajar los proyectos de desarrollo local. La responsabilidad social parece estar de moda tanto en el ámbito académico como profesional y cada vez son más las empresas, tanto públicas como privadas, que fomentan este tipo de estrategias en respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y económicas. Las organizaciones esperan que con este compromiso adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su imagen y rentabilidad.

(a) El Concepto

El término de “responsabilidad social” también es denominado como “responsabilidad social corporativa”, y más comúnmente por las conocidas siglas RSC. En el Diccionario de la Nueva Enciclopedia Larousse se puede leer textualmente: “Dícese de la persona o de la entidad digna de crédito” (Tomo 17. p. 8.473). Cuando se habla de responsabilidad social se hace referencia al significado que tiene que ver con la ética de cómo hacer bien

las cosas ante los diferentes públicos y, nuevamente, se conectaría con la máxima de actuación en relaciones públicas: “Hacerlo bien y hacerlo saber” del cual aclara Noguero (1990) “(...) se implican los factores de producción con sus características técnicas y humanas (...) a partir del medio interno, se estudiará y ejecutará una política de imagen pública a través de unas actuaciones concretamente objetivas y reales” (p. 50). Esta dimensión ética es primordial en el mundo actual ya que, se puede observar una extendida carencia de sentimientos, pero al tiempo se comprueban actitudes generosas, solidarias y altruistas por parte de algunas empresas. Aquellas que sí demuestran esa preocupación por la responsabilidad social tendrán mayor éxito en sus proyectos. Por otro lado, se puede resaltar el hecho de que el concepto de “responsabilidad social” también estaría coaligado, o incluso englobaría otros tipos de responsabilidades como son las jurídicas, políticas, civiles, penales y contractuales; porque la responsabilidad social es mucho más amplia.

Retomando la idea de la ética relacionada con la comunicación empresarial, dirá Weil (1992) “Cuando la empresa habla se compromete y debe mantener con honor su palabra. En caso contrario, perderá su legitimidad, su credibilidad, su autoridad, y esto no le traerá nada positivo” (p. 154). Este debate ético ha de impregnar a toda la empresa en su totalidad, es una toma de conciencia como sujeto jurídico y no debe de estar sujeto a las modas o como un parche puntual ante una situación de crisis. Weil afirma que esta ética debe suponer un “valor añadido” de la empresa y que constituye:

- La identidad de la empresa que ha de inspirar todos sus actos, gestión y productos.
- Una fuente de fuerza y de autonomía frente a la competencia y un medio para evitar caer en la banalidad del discurso.
- Una meta y un estímulo de trabajo de todas las áreas de la empresa
- El hilo que guía todos los actos de la empresa que debe originar respeto y apego.
- Permitirá establecer con los públicos una relación que va más allá de lo meramente comercial, es como un acuerdo civil.

Weil también hace una serie de afirmaciones sobre la comunicación que interesa rescatar, relacionado con el concepto de la ética empresarial y que se reproduce textualmente (pp.154-159):

- *“La comunicación es cada vez más la comunicación de la ética de la empresa puesto que tiende a definir, en el sentido etimológico, “el lugar justo” de la empresa para los individuos y para los asalariados”.*
- *“Pero la ética obliga también a la empresa a enlazar lo que “dice” con lo que “hace”.*
- *“La ética de la gestión, en materia de comunicación, consiste en mantener la palabra dada y en mostrarse a la altura de la ambición expresada”.*
- *“La comunicación es una exigencia”.*

Estas afirmaciones recuerdan que el comportamiento empresarial en términos de comunicación, está íntimamente ligado a la ética, y por lo tanto a la responsabilidad social por parte de la organización.

Algunos autores como Fraser (2002) identifican el viejo concepto de filantropía con el más reciente de responsabilidad social. Este autor incluso plantea que tanto la filantropía corporativa como la responsabilidad social son conceptos exclusivamente norteamericanos. Parés i Maicas (1994) aclara que el concepto de filantropía también se asocia a los conceptos de mecenazgo, fundación y patrocinio pero con limitaciones conceptuales ya que la filantropía debe ser entendida de diferente forma porque va más allá ya que se entiende como la aportación de riqueza privada a objetivos públicos. Otros, en cambio, afirman que las actuaciones filantrópicas son en la actualidad una pequeña parte de las estrategias de la RSC ya que ésta abarca una nueva dimensión, Wilcox, Cameron y Xifra (2012) dirán:

Otra manifestación de la responsabilidad social corporativa es la filantropía corporativa, la donación de fondos, productos y servicios a causas diversas (...) Las corporaciones, por supuesto, han utilizado la filantropía desde hace mucho para demostrar a la comunidad su buena voluntad y pulir su reputación de buenos ciudadanos. (p. 487)

De acuerdo con Carroll (citado en Tadeu Bertonecello e Chang Júnior, 2007)¹¹⁸, la RSC tendría un significado más amplio por lo que propone un modelo conceptual donde incluye una variedad de responsabilidades de la empresa junto a la sociedad y aclara los

¹¹⁸ Fuente citada: Carroll (1991) Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construc. Business and Society, 38 (3) pp. 268-295.

componentes de la responsabilidad social empresarial que va más allá de generar beneficios y obedecer la ley. El modelo englobaría cuatro tipos básicos que se pueden observar en forma piramidal:

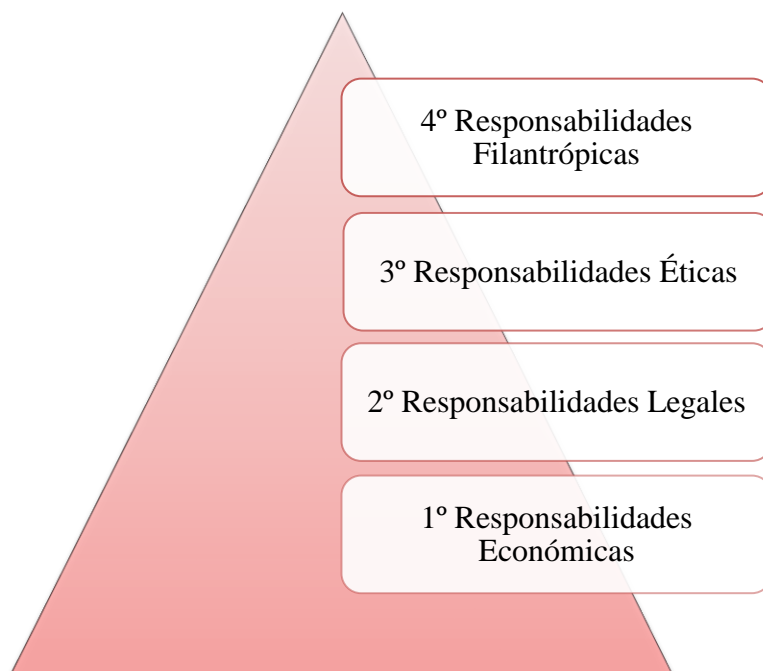


Figura 12. Responsabilidades sociales de Carroll (1999)

Elaboración propia, basado en los cuatro tipos de Responsabilidades de Carroll. Fuente: Tadeu Bertocello (2007) (pp. 71-72).

(1º) **Responsabilidades Económicas** por parte de la empresa, serían las primeras a tener en cuenta porque, según Carroll, lo más importante es producir bienes y servicios para poder venderlos y obtener beneficios que mantengan el sistema capitalista.

(2º) Las **Responsabilidades Legales**, es decir, obedecer la ley. Serían las segundas ya que la sociedad espera que las empresas actúen dentro de la legalidad establecida por los gobiernos, ya sea en temática de conservación del medio ambiente o protección al consumidor.

(3º) **Responsabilidades Éticas** que sería la obligación de hacer lo correcto y lo justo por parte de las empresas y estarían en el tercer lugar en orden de importancia.

(4º) Finalmente estarían las **Responsabilidades Filantrópicas**, o **Sociales**, como contribuir a mejorar la vida de la comunidad aportando recursos. Estas responsabilidades no son obligatorias para las empresas y estarían guiadas por el deseo de ejercer un papel de aportación de beneficio social a la comunidad.

(b) Responsabilidad social y Relaciones Públicas

Durante la segunda mitad de la década de los ochenta y la primera de los noventa aparecen una gran cantidad de investigaciones y publicaciones sobre la responsabilidad social, muchas de ellas ligadas al ámbito de las relaciones públicas, por lo que se puede afirmar que han supuesto una de las mayores aportaciones en el ámbito de las relaciones públicas.

Un antecesor a todos ellos y precursor a la hora de aproximarse a este tema fue Bernays que en su obra *Crystallizing Public Opinion*¹¹⁹ llega a afirmar al respecto de este tema:

El consultor de relaciones públicas ha de someter sus acciones a un intenso escrutinio, para evitar la propagación de movimientos o ideas antisociales o peligrosas. El valor social del consultor de relaciones públicas reside en el hecho que lleva a los públicos hechos e ideas de utilidad social que, de otra forma, no lograrían una adecuada aceptación (...) el consultor de relaciones públicas está destinado a la creación de la conciencia pública (...) (1923, pp. 215-216)

Otro destacado autor, Harwood Childs (citado en Simon, R, 1994)¹²⁰ en su obra *An Introduction to Public Opinion* de 1940 entendió que las relaciones públicas serían cada vez más importantes porque habría un crecimiento de actividades sociales y públicas, y que el individuo ejecutor de la actividad de relaciones públicas debía comprender la dinámica social desde diferentes puntos de vista: Económico, político, cultural y social. Su tesis vendría a ser resumida como:

El punto de partida para desarrollar una política de relaciones públicas es un análisis cuidadoso de nuestra conducta personal y corporativa a la luz del cambio social general. Si se desconocen las tendencias básicas económicas, culturales, políticas y sociales de nuestra época, no podemos asegurar ni mucho menos pronosticar, las implicaciones públicas de lo que hacemos. Es la separación entre las tendencias sociales lo que da lugar a nuestros problemas, y la búsqueda de respuestas debe ser una búsqueda de las

¹¹⁹ En Edward Bernays (1990) *Los últimos años: radiografía de las relaciones públicas* (1956-1986). Capítulo dedicado a fechas clave: biografía, actividad y obra de Edward Bernays L. Elaborado por Antonio Noguero. pp. 23-24.

¹²⁰ Fuente citada: Harwoods Childs, *An Introduction to Public Opinion*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1940

razones por las cuales existen estos retrasos, cuando existen, y lo que se puede hacer para sincronizar el movimiento social.

Al negocio de producir y distribuir bienes y servicios se debe estudiar en relación con la situación total, es decir el ambiente total en el cual funcionamos. Los ejecutivos de las corporaciones no pueden permitirse el dedicar todas o la mayor parte de sus energías tan sólo a las consideraciones tecnológicas. Deben mirar más allá del horizonte. El asesor de relaciones públicas debe ser más que un publicista, un periodista o un estadístico. Debe ser un científico social capaz de aconsejar a la administración acerca del medio ambiente en el cual opera. (Simon 1994, p.73)

Antagónico a Childs se halla Milton Friedman (también citado en Simon, R. 1994)¹²¹ el cuál expone su idea de responsabilidad cuyo objetivo, en esencia, consistiría en dirigir la empresa de acuerdo a la política empresarial para obtener un mayor beneficio económico, dentro de un patrón básico.

Solamente hay una responsabilidad social de los negocios: utilizar sus recursos y desarrollar actividades diseñadas para incrementar sus ganancias siempre y cuando permanezcan dentro de las reglas del juego, es decir, que se dediquen a la competencia abierta y libre sin el engaño ni el fraude.(p. 76)

Parafraseando a Black S. (1991) éste diría al respecto, que la idea de responsabilidad social, por parte de la empresa, es que su deber es permanecer fuerte y eficiente de forma que pueda seguir contribuyendo a sus públicos, accionistas y empleados, pero al mismo tiempo tiene que hacer una contribución fundamental a la economía y al bienestar del país. La RSC abarcaría, de forma práctica, una serie de categorías o temas de interés social como son:

- **Empresa:** con el apoyo y el desarrollo de iniciativas para promocionar a los jóvenes empresarios, y de esta forma impulsar la prosperidad de la empresa.
- **Enseñanza:** ayudando a crear nuevas metas en la vida de la gente joven.

¹²¹ Fuente citada: Milton F. (1970) "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", New York Times Magazine, September, 13, 1970.

- **Arte y cultura:** colaborando con las iniciativas y actividades artísticas y de proximidad de las comunidades.
- **Medio Ambiente:** estimulando los esfuerzos para sostener y proteger el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, es decir, de la comunidad.

A colación de esta última categoría, Black S. (1993) destaca el hecho de que en estos asuntos también tome el mando el profesional de relaciones públicas, no solo la dirección, ya que la protección al medio ambiente es una responsabilidad conjunta de todos y es esencial explicar correctamente la situación a todos los públicos. Por otro lado, ayudar a la comunidad no se debe de entender como un simple hecho de altruismo por parte de la empresa, sino más bien como un egoísmo bien entendido porque existen unos obvios beneficios para la empresa que ejecuta o ejerce su labor en una comunidad amistosa. Black establece una sencilla guía de política empresarial al respecto de estos asuntos:

1. Hay que seleccionar los problemas o asuntos conflictivos que supongan un nivel alto de preocupación local o nacional.
2. Hay que concentrar los esfuerzos en unas áreas concretas donde su impacto y visibilidad sean más altos.
3. Hay que utilizar técnicas eficaces para comunicar y divulgar los proyectos sociales y comunitarios de la empresa y, por supuesto, también sus éxitos.
4. Hay que reducir, en la medida de lo posible, los objetivos que sean solo de interés corporativo porque se pueden malinterpretar por parte de la comunidad.

Según Grunig y Hunt (2000) la RSC se puede clasificar como la realización de tareas, programas que denoten la preocupación de la organización/empresa por solucionar problemas sociales generales no conectados con la organización; pero estos problemas sociales, confirman, son muy amplios por ello proponen diferenciar responsabilidad pública de responsabilidad social siguiendo a Preston y Post (citados en Grunig y Hunt, 2000)¹²². Estos inciden en afirmar que la responsabilidad social no tiene límites y que la organización no puede saber dónde empiezan y acaban estas responsabilidades por lo que

¹²² Fuente citada: Preston Lee E. y James E. Post *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility* (Englewoods Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1975).

es mejor utilizar el criterio de “responsabilidad pública”, porque le otorga a la empresa mayor información sobre sus responsabilidades al atender a diversas consecuencias de implicaciones de tipo “primario o secundario”. En este caso, está claro que la empresa debería ejercer las relaciones públicas, y lo que puede hacer el director de relaciones públicas es informar a los subsistemas de la empresa lo que “los públicos creen que son conductas irresponsables de esa organización. También puede informar a los públicos de lo realizado responsable o irresponsablemente por la organización” (Grunig y Hunt, 2000, p. 119). Apuntan a la necesidad de realizar informes o balances internos y externos de forma que se pueda informar sobre las consecuencias económicas y sociales, en ello, la clave estaría en el papel del profesional de las relaciones públicas que pudiese ejercer una acción de vigilante, controlador y comunicador de la responsabilidad pública.

Por lo tanto, se puede comprobar que la responsabilidad social corporativa puede afectar a todos los niveles de la actividad empresarial y está íntimamente relacionada con la conducta ética de dichas actividades. Arceo Vacas, A. (2004) dirá sobre la responsabilidad social en las relaciones públicas que “las organizaciones necesitan de la responsabilidad social para crear, mantener o modificar una **relación estable**, fructífera y duradera con los públicos. Y no precisa solo de una responsabilidad ante unos segmentos concretos de público, sino de una responsabilidad ante toda la sociedad” (p. 110). Otro autor que elabora una lista de categorías a tener en cuenta, desde el punto de vista de la dirección de la organización, es Fraser (2002) el cual llega a establecer hasta un total de ocho niveles de responsabilidades. Se exponen a continuación, haciendo un inciso en aquellas que se puede observar la labor de la AEDL –expresado en letra cursiva-:

- **Líneas de productos:** en cuanto a rendimiento, estándares, productos nocivos, embalaje o impacto medioambiental de los mismos.
- **Prácticas de marketing:** en cuanto a ventas, reclamaciones, contenido de los anuncios o la política de precios justos de los productos o servicios. *Las actividades que se realizan desde la AEDL no dejan de ser un servicio al ciudadano y, como tal, merece especial atención a las reclamaciones que reciba sobre sus gestiones y especial cuidado sobre el contenido que emita en los anuncios ya que no puede incurrir en la publicidad engañosa o errónea que distorsiona la información dirigida a los públicos de interés.*
- **Filantropía empresarial:** en cuanto a contribuciones, proyectos sociales o actividades de desarrollo a la comunidad local. *Aquí entrarían las políticas y*

acciones llevadas a cabo por la AEDL en representación del ayuntamiento, con miras a apoyar el desarrollo local del municipio.

- **Actividades ecológicas:** en cuanto al control de la contaminación, control de calidad de los productos y embalajes y/o servicios contaminantes.
- **Relaciones Externas:** en cuanto a las acciones de apoyo a minorías o relaciones institucionales. *Siendo esta categoría una de las tareas básicas de las AEDLs al establecer relaciones con asociaciones de empresarios, de vecinos, mancomunidades o con otros ayuntamientos limítrofes con miras a desarrollar proyectos locales.*
- **Promoción del empleo para minorías y mujeres:** en cuanto al apoyo a las políticas de contratación, de promoción o de asesoría. *Uno de los objetivos principales de las AEDLs es el apoyo a la formación, fomento del empleo y emprendimiento local, y por supuesto aquí entrarían estos colectivos, las minorías y las mujeres.*

Para reforzar este nivel de responsabilidad, se citan a Torres Valdés y Campillo Alhama (2013) que, tras su estudio “*Desarrollo local y relaciones públicas para grupos desfavorecidos en la Comunidad de Madrid*”, concluyen que las relaciones públicas tienen una innegable función social en el ámbito del desarrollo local, en el sentido de que permiten generar relaciones de compromiso, de forma que facilitan la puesta en común de esfuerzos ante las diferentes pluralidades sociales. Esta forma de trabajar posibilita alcanzar mejor los objetivos políticos y administrativos en el territorio, en cuanto al tratamiento del fomento del empleo y el autoempleo para grupos desfavorecidos.

- **Seguridad e higiene en el trabajo:** en cuanto a las políticas sobre el entorno laboral, precaución de accidentes, control médico o de alimentación.

(c) Perspectiva crítica

Aunque en la actualidad se considera la RSC como un instrumento indispensable de las políticas corporativas, en los últimos tiempos también se han detectado una serie de problemas que apuntamos para llamar la atención sobre ello: aún hay una gran parte de empresas que desconocen todo lo relacionado con la RSC, entre ellas muchas empresas

públicas; sigue despertado cierta desconfianza sobre sus implicaciones y consecuencias, y para grandes empresas se ha convertido en una simple cosmética de la imagen.

Pozas Pardo, S. (2004), profesor del área de conocimiento de comunicación audiovisual y publicidad de la Universidad del País Vasco, dirá al respecto de este asunto:

Mientras la RSC no dé respuesta a las exigencias sociales y medioambientales reales, mientras las actividades empresariales sigan siendo controvertidas, mientras las empresas se nieguen a aceptar una legislación rigurosa, toda retórica sobre la RSC seguirá siendo vista con escepticismo, seguirá apareciendo como operaciones de cosmética y superficiales, con un lenguaje atractivo pero vacío, y seguirán despertando desconfianza. (p. 242)

Dicha afirmación es reflejo de la realidad, ya que no son pocos los casos que han salido a la luz de empresas que parecían tener un objetivo ético con este tipo de estrategias, pero a la sazón se descubrió que no era el caso y que lo que se pretendía como fin último era un lavado de imagen. Esto, evidentemente, daña la imagen de todas aquellas otras que sí lo hacen con un objetivo filantrópico real. Aquí el papel de las relaciones públicas es capital a la hora de asesorar en materia de políticas y comportamientos estratégicos.

Arceo Vacas, J.L. (citado por Pozas Pardo, 2000)¹²³ describe el panorama de la RSC como negativo en cuanto a la eficacia, considerando que la mayor parte de éstas son más un gasto que una inversión, señalando la ausencia de investigación como una de las razones fundamentales de su ineficiencia. Continúa diciendo que para que ésta sea eficaz debe ser estratégica sino se seguirá identificando con la mera publicidad, con operaciones de marketing y con relaciones públicas modelo agente de prensa o *publicity*¹²⁴. En esta perspectiva crítica se pone en tela de juicio las motivaciones reales que existen detrás de las prácticas filantrópicas, estas acciones de compromiso social son calificadas como truco publicitario y como una mala inversión ya que carecen del rigor de la investigación para conocer si se consiguen los efectos o impactos deseados.

¹²³ Fuente citada: (2000). «La merma de eficacia de las acciones aparentemente filantrópicas en Relaciones Públicas (una introducción)». Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas, 7: 17-27.

¹²⁴ Siguiendo los cuatro modelos de relaciones públicas establecidos por Grunig que veremos más adelante. En este modelo el público no interesa y la empresa se limita únicamente a informar.

En relación con el desarrollo local, la crisis económica y financiera que padece España desde 2009 ha afectado, de manera contundente, a las políticas de empleo y desarrollo local. Aguado i Hernández (2013) afirma que en este contexto actual de crisis han surgido conductas irresponsables con ausencia de ética, pero que aun así la RSC puede convertirse en una herramienta que puede aportar nuevas alternativas al desarrollo local para escapar de la crisis a través del fomento de la integración y de las colaboraciones entre empresas y administraciones públicas. No obstante, advierte que este compromiso será efectivo cuando las empresas –añadimos nosotros y “administraciones públicas”- tomen decisiones basadas en la sostenibilidad “desde un planteamiento integrado y estratégico atendiendo a la demanda de los grupos de interés” (p. 147) y no como una estrategia de maquillaje de imagen corporativa.

3.4. Concepto de comunicación y Relaciones Públicas

El término comunicación, es un elemento básico y esencial de las relaciones públicas. Una regla fundamental de las relaciones públicas será basarse en una comunicación honesta y continuada de forma que consiga establecer vínculos sólidos con los públicos de la organización, ya sea pública o privada, y por lo tanto también lo sería para un ayuntamiento y su servicio de AEDL donde será esencial esta identidad con los públicos locales, es decir, los públicos próximos a la institución.

Cutlip y Center (2001) al hablar del papel del profesional de relaciones públicas hacen especial mención a la labor del “mediador de comunicación” y dicen de ellos:

(...) Los mediadores de comunicación de comunicación sirven como enlaces, intérpretes y mediadores entre una organización y sus públicos. Mantienen la comunicación bidireccional y facilitan el intercambio, eliminando las barreras en las relaciones y manteniendo los canales de comunicación abiertos. Su finalidad es mantener tanto a la dirección de la empresa como a sus públicos informados para que puedan tomar decisiones de interés mutuo.

Los profesionales que desempeñan el rol de mediador de comunicación se encuentra actuando como fuentes de información entre las organizaciones y sus públicos. Arbitran interacciones, establecen agendas de debate, resumen y reafirman puntos de vista, fomentan la reacción y ayudan a los

participantes a diagnosticar y corregir las condiciones que interfieren en las relaciones de comunicación. (p. 79)

Todas las empresas, sean públicas o privadas, se comunican continuamente tanto hacia el interior, como hacia el exterior, en muchas ocasiones de forma intencionada, pero en otras muchas de forma no intencionada, es decir, que estas comunicaciones pueden escapar del control de la empresa. En los dos casos los mensajes serán recibidos por un público que interpretará el contenido de los mismos, y estos mensajes pueden ser emitidos a través de diversos soportes, ya sean imágenes, sonido o texto; favorecido, todo ello, por la explosión tecnológica de las últimas décadas.

Dicho proceso no está exento de problemas o barreras comunicacionales de diversa índole. Black S. (1991) reflexiona sobre la comunicación y hace un llamamiento a las dificultades que podemos hallar en el proceso comunicativo, o en la ausencia de éste, especialmente cuando no se gestiona adecuadamente, dice: “Muchas dificultades (...) se achacan a la falta de comunicación, y las direcciones de empresa reciben constantes exhortaciones para que den información con más prontitud y regularidad, (...) los métodos de relaciones públicas pueden hacer mucho para lograrlo, (...) el éxito en comunicar clara y rápidamente es esencial para la eficiencia de la empresa” (p. 31).

Al hablar de comunicación, refiriéndose a la empresa en su totalidad, hay una importante cantidad de teóricos y, especialmente, profesionales que prefieren denominarla “comunicación corporativa”. En *El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas* de ADECEC (1997)¹²⁵, Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, la definen como:

La Comunicación Corporativa es precisamente el proceso integral de comunicación que una empresa realiza en cualquier momento del día, tanto de forma consciente como inconsciente. La Comunicación Corporativa tiene su origen en la filosofía de la propia empresa, en la imagen que la empresa desea proyectar tanto hacia el interior como hacia el exterior. (p.17)

La idea será centrarse en el concepto de comunicación en singular para, a continuación, abordar otros conceptos específicos o modalidades de comunicación,

¹²⁵ Organización independiente sin ánimo de lucro que engloba las principales empresas de la Comunicación y las Relaciones Públicas de España.

intentando no caer en una generalización del término y sin tratar de entrar en debates y divagaciones debido a su “marcada ambigüedad”, como resalta Parés i Maicas (1992) cuando habla de la amplitud de significados ligados al término.

3.4.1. Concepto de comunicación

Definir el concepto de comunicación no es tarea fácil ya que se trata de una ciencia interdisciplinar y admite un amplio abanico de significados. Son muchos los académicos que han abordado el concepto y han elaborado distintos modelos del proceso comunicativo para dar explicación al mismo.

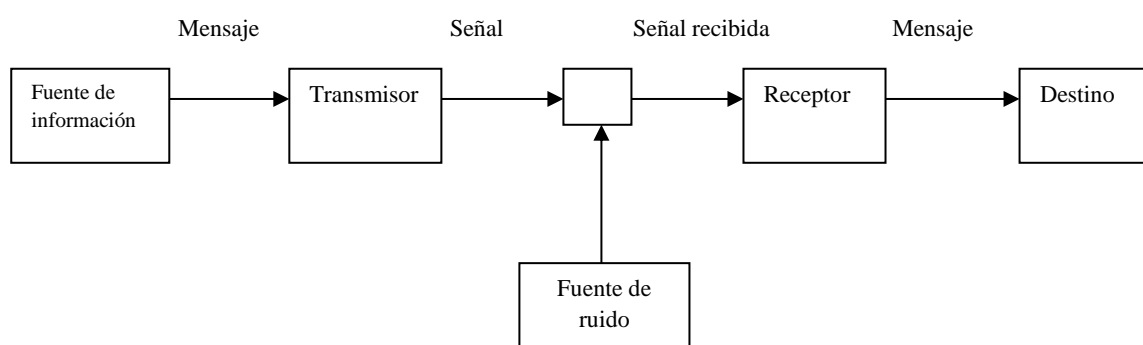
Antes de adentrarse en el concepto de comunicación, se aclara que existen una serie de características diferenciadoras entre información y comunicación, para ello se realizará desde el enfoque que ofrece Noguero (1988) cuando toca los aspectos singulares de estas dos nociones. Desde su raíz etimológica ambos términos proceden del latín, *informo*: forma, dar forma y *communicatio*: comunicación, participación o intercambio de palabras. Información se asocia a la idea de producto, proceso de fabricación o almacenamiento por lo que “informar” conllevaría que se está transfiriendo algo de un lugar a otro pasando por tres etapas: emisión del mensaje, recepción del mensaje y entendimiento del mensaje, y de ello se derivaría el concepto dinámico de la comunicación, ya que si hay entendimiento por parte del receptor, éste podrá responder a ese mensaje. La fase de entendimiento se dará siempre y cuando ambos interlocutores, emisor y receptor, estén utilizando un mismo código o, en el caso de que sean códigos distintos, éstos deberían de ser comprendidos por ambos dialogadores. Ambos conceptos, dirá Noguero, “se han utilizado ambivalentemente siguiendo su contexto anglosajón” (p. 129).

Hablar de comunicación obliga a hablar de su antagónico, la incomunicación, dirá sobre esto Munné (1993) que la incomunicación social impide el desarrollo personal y origina prohibiciones sociales que impiden una comunicación real, la incomunicación lleva al aislamiento, la soledad, el fetichismo, entre otros; pero, por otro lado, la comunicación y la incomunicación van siempre juntas y no es posible una sin la otra, afirma “porque la incomunicación es el precio de comunicar” (p. 27).

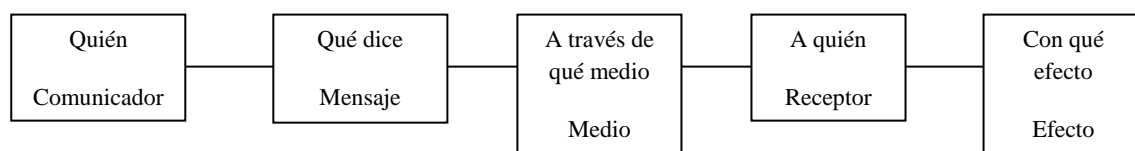
3.4.2. Algunas aproximaciones teóricas

En este punto el propósito es acercarse a algunas de las teorías elaboradas sobre la comunicación que más han destacado en el tiempo por su relevancia académica. Siendo conscientes de que otras puedan quedar sin mencionar, no con el propósito de menospreciarlas, pero ante la amplia y gran extensa teorización sobre la comunicación, se ha intentado hacer una síntesis de aproximación.

Primeramente se destaca la aportación originaria de la escuela de la teoría de la comunicación, citada por Noguero (1988, pp. 130-137), que demuestra un proceso de comunicación de estructura lineal diseñado por Shannon y Weaver en 1949 que se mostraría de la siguiente manera:

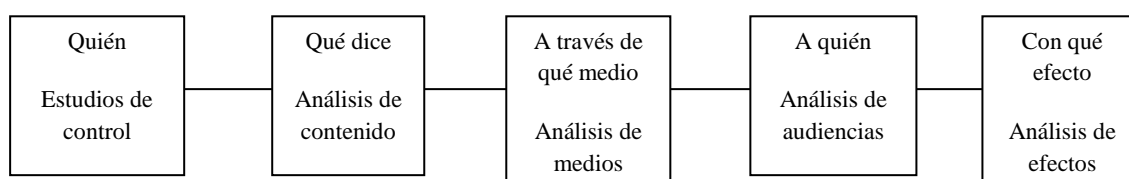


No menos importante es la teoría desarrollada por el sociólogo Harold Lasswell (citado en Wilcox et al., 2012, p.178 y en Noguero, 1988, p. 132)¹²⁶, que, basándose en dicha estructura lineal, definió la acción de comunicación con los interrogantes ¿quién dice qué, por qué canal, a quién y con qué efecto? Que más tarde Noguero (1988, p 132) tomando como referencia el paradigma de Lasswell, elaborará el siguiente diagrama:



Y pensando en las diferentes áreas de investigación, este mismo diseñará el siguiente proceso de la comunicación:

¹²⁶ Fuente citada: Lasswell, H. (1948) *The Structure and Function of Communication Society* En L. Bryson (Ed.), *Communication of Ideas*. New York: Harper, Reimpreso en W. Schramm and Roberts (Eds.) *The process and Effects of Mass Communication*. Rev. ed. Urbana: University of Illinois Press, 1971, (pp. 84-99).



Dentro de estos modelos del proceso comunicacional esbozados por Noguero se ha de considerar el elemento, generalmente admitido, de la “intencionalidad” por parte del emisor. Para Parés i Maicas (1992) dice que a este factor no se le ha dado la importancia que se merece y tampoco “excluye, en modo alguno, la que pueda tener el receptor, según la teoría de los usos y las gratificaciones (...)” (p. 90). Esta *teoría de los usos y gratificaciones* de la comunicación fue tratada por Werner Severin y James Tankard (citados en Wilcox, Cameron y Xifra., 2012, p. 178)¹²⁷, éstos parten de la premisa de que el emisor informa e incluso puede persuadir y que el receptor, ante lo expuesto, seleccionará aquella información que pueda satisfacer más sus necesidades individuales.

Según Scharmm (también citado en Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, pp. 175-176)¹²⁸, considerado uno de los primeros teóricos de la teoría de la comunicación, diseñó un primer modelo lineal simple unidireccional compuesto de cinco elementos básicos presentado en 1971: fuente, codificador, señal, descodificador y destino. Este primer modelo teórico evolucionaría hacia un segundo modelo donde la comunicación se da si el emisor y el receptor comparten el mismo campo de experiencia para que exista la comprensión. Por último y para completar el modelo Scharmm, citado también por Parés i Maicas (1992), éste esbozó un tercer modelo donde incorporó el concepto de feedback y distinguiría entre comunicación interpersonal y masiva, haciendo especial hincapié en la importancia de los efectos. Cutlip y Center (2001), basándose en el concepto de comunicación de Schramm, definen la comunicación como “un proceso recíproco de intercambio de señales, para informar, instruir o persuadir, basado en conceptos compartidos y condicionado por la relación entre las partes y el contexto social” (p. 310). Este proceso contendría cuatro fases: atraer la atención hacia la comunicación, obtener la

¹²⁷ Fuente citada: Severin W. y Tankard J. (2000) *Communication Theories: origins, methods, and uses in the mass media*. Addison Wesley Longman, New York.

¹²⁸ Fuente citada: Schramm W. (1971) “The natura of Communications Between Humans”, *The Process an Effects of Human Communication*, ed. Rev. Wilbur Schramm and Donald F. Roberts (Urbana: University of Illinois Press, p. 17

aceptación del mensaje, conseguir que este mensaje sea comprendido y, finalmente, el cuarto paso sería la posibilidad de almacenar el mensaje para otros usos posteriores.

Entre otras escuelas que han elaborado distintas teorías sobre la comunicación se pueden destacar la escuela de la semiótica que se centra en el estudio de la psicolingüística y filosofía del lenguaje, la escuela política o crítica de la comunicación, de perspectiva o enfoque positivista, y la escuela que desarrolla la teoría de los sistemas. Esta última escuela parte de la Teoría General de los Sistemas, desde donde se hace especial hincapié en la importancia de la retroalimentación o comunicación bidireccional, estableciéndose un diálogo entre emisor y receptor. Esta teoría se posicionará como una de las de mayor valor en las últimas décadas por su aplicación interdisciplinar a otras muchas teorías o paradigmas posteriores. Es la que propondrán Grunig y Hunt (2000) como modelo ideal de relaciones públicas, llamado “Modelo Simétrico Bidireccional” y que se analizará de forma más amplia en el apartado 3.7.5.6.

3.4.3. Comunicación interpersonal

Arceo Vacas J.L. (1988) dirá sobre ella: “Comunicación interpersonal es aquella producida entre un emisor y otro individuo, o número relativamente pequeño de éstos, de modo no simultáneo, sin o mediante medios técnicos no masivos” (p. 15). En esta definición, la comunicación se produce de “forma no simultánea” porque tiene que trascurrir en forma de conversación o diálogo, es decir, basada en un feedback o retroalimentación efectiva cuyo objetivo último será la comprensión. Esta modalidad comunicativa, dirá Arceo Vacas, “tiene su máxima rentabilidad” en las relaciones públicas, afirma aludiendo a ello que “la comunicación interpersonal forma parte de la idiosincrasia de las relaciones públicas y es una de las características que las distingue de otras actividades comunicacionales” (p.18).

3.4.4. Comunicación colectiva y de masas

En esta misma obra, *Fundamentos para la Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas*, Arceo Vacas J. L. (1988) resalta el error de muchos autores de no distinguir adecuadamente entre comunicación colectiva y comunicación de masas porque la utilización o no de un *mass medium* puede suponer estar hablando de una comunicación colectiva o de masas. Para Arceo Vacas la comunicación colectiva es, y se cita textualmente:

“(…) aquella producida simultáneamente entre un emisor y un número relativamente elevado de individuos, sin o mediante los mass media” y por el contrario la “Comunicación de masas es aquella comunicación colectiva, realizada a través de los mass media impresos (carteles, periódicos, revistas, libros, etc.) o audiovisuales (radio, cine, televisión, grabaciones, etc.)”. (p. 15)

Sobre la definición de comunicación colectiva que aporta este mismo autor, destaca el hecho de no arriesgarse a poner una cifra exacta cuando se refiere a los individuos porque, dice, no es solo este punto donde se marca la diferencia, sino también en el hecho de si se produce de forma simultánea o no. Sobre la definición de comunicación de masas alude a que la forma más práctica para distinguirla es citar a los medios y no a la audiencia, refiriéndose como *mass media* a los medios de comunicación dirigidos a las masas.

La comunicación de masas no escapa de las redes sociales sobre lo cual nos dice Peña Acuña (2016) “no podemos olvidar la retroalimentación de las Redes Sociales y los Medios de Comunicación. En España en la actualidad hay más de 14 millones de usuarios de redes (...). El usuario ha pasado de ser pasivo a ser activo, y se siente agente en los Medios de Comunicación” (p. 98).

Ya se esté hablando de comunicación interpersonal, colectiva o de masas, éstas tienen un marcado carácter persuasivo que viene dado por la intención de la fuente, tal y como ya aludimos en el punto sobre el “concepto de la comunicación” donde se resaltaba la “intencionalidad del emisor y/o del receptor”, al igual que destaca Parés i Maicas (1992). La persuasión, dice Arceo Vacas, tiene más que ver con esta intencionalidad, que puede ser *implícita o explícita*, que no con los efectos que se pudieran obtener con el proceso comunicativo.

3.4.5. Comunicación global

En torno al término de comunicación global han nacido numerosas expresiones que buscan desligarse de esta expresión: “comunicación total”, “comunicación integral”, “comunicación simbiótica” o “biocomunicación” (Regouby, 1989, p. 56). Para este autor la comunicación global es un enfoque nuevo que hace referencia a un conjunto de potencialidades de la comunicación empresarial a través de:

- Una puesta en escena de una estrategia de construcción de marca.

- Una puesta en marcha de una política de coherencias y sinergias de los medios empleados.
- Una orquestación permanente del conjunto.

La expresión de comunicación global debe entenderse como un elemento vital “para la identidad y personalidad de la empresa”.

Con una concepción diferente está Weil (1992) que la define como: “La comunicación es global cuando el discurso elaborado por la agencia está relacionado con los actos, con todo aquello que habla la empresa, y sobre todo con los productos pero también con los locales o la política” (p. 191). Weil aclara que este concepto no se refiere a una globalización de las comunicaciones, sino a la congruencia entre el “decir” con el “hacer”, es decir, los discursos y los actos, o más concretamente, los enunciados y las realidades de la empresa. Esta comunicación global sería una política de comunicación orquestada hacia un objetivo empresarial y es una elección estratégica. Este autor hace un resumen al final de su obra que se aporta en el siguiente cuadro:

Tabla 22

Variables que definen la Comunicación Global según Pascale Weil

1	La comunicación global no es solamente coherencia de los discursos.	Es la coherencia de los discursos con los actos.
2	Expresa la lógica entre el decir y el hacer de la empresa.	Porque los dos constituyen la imagen de la empresa.
3	Es una cuestión de ética y de eficacia.	Objetivo de beneficio social. ¹²⁹
4	Es una política de comunicación orquestada hacia un objetivo común.	Hacia el objetivo de la empresa.
5	Es una elección estratégica.	Apoyada en el conocimiento de la empresa.

Elaboración propia basada en la aportación de Weil (p. 199).

3.4.6. Comunicación local

Se refiere al intercambio de información entre los diferentes actores sociales a nivel local. Martín (2004) la define como la “comunicación ofrecida y referida a todo tipo de Información y Publicidad del lugar donde actúa una organización” (p. 49). Meigé (1992, pp. 103-104) se refiere a ella como aquella que se ha puesto en marcha por iniciativa de colectividades territoriales y que concierne a los municipios. Es un modelo de

¹²⁹ Se añade esta variable a propósito de la aportación de Weil (1992).

comunicación que, en las últimas décadas, ha sido cuestionado, dice Meigé, por las siguientes variables –citas textuales entrecomilladas-:

- “La creciente complejidad de la gestiones administrativas y la dificultad que tienen los ciudadanos en obtener información y formularios”.
- “La necesidad de dar a conocer, y a veces de promocionar, las grandes operaciones en común en materia de transportes”.
- “Las carencias de la mayor parte de la prensa diaria regional respecto a las nuevas clases urbanas y de la juventud, principalmente en materia de información cultural, de información sobre los movimientos sociales, etc.”
- Las exigencias, por parte de las asociaciones de barrio y de vecinos (...) de una democracia local participativa, que evidentemente no se puede satisfacer con una gestión político-administrativa fundada en el secreto y en las relaciones personales, así como las exigencias de los movimientos alternativos (...).”
- “El deseo de los responsables municipales de impedir rumores”.
- “La aparición de las primeras innovaciones tecnológicas (...) lleva a determinados elegidos a intentar eludir los grandes medios de difusión nacionales y regionales”.
- “(...) la reorganización del pensamiento político que, poco a poco, acepta asignar al municipio -y a los demás niveles territoriales- nuevas funciones que implican una cierta descentralización”.

Ante la importancia de estos factores que apunta Meigé, presentes en el proceso comunicativo local, es natural que los ayuntamientos se interesen vivamente por los nuevos medios y estrategias de comunicación más participativa que facilitan su labor informativa-comunicativa en la esfera local. Este nuevo panorama administrativo plantea varias cuestiones a valorar (pp. 106-108):

1. La comunicación aparece actualmente como un proceso mucho más complejo que antaño ya que evoluciona de forma rápida, por lo que se necesitaría de profesionales que la gestionasen, o cuanto menos que asesorasen en tomas de decisión de estrategias, elección de medios, presupuestos, entre otros.

2. La comunicación ha de figurar como una parte importante en el presupuesto económico municipal, ha de tomar la iniciativa en aquellos contextos, inclusive, de menos desarrollo local.

3. El interés por la comunicación se ha de plantear en todos los parámetros: nuevas tecnologías y estrategias y búsqueda de nuevos medios de difusión locales.

4. “La comunicación municipal participa, más que nunca, en la formación y en el refuerzo de la postura de los alcaldes (...) pero se concede una atención muy particular a las relaciones con la prensa” (p.107).

5. Dentro de este nuevo contexto se da también la búsqueda de nuevos formatos de contactos y de reciprocidad con los ciudadanos u organismos que les representen, como asociaciones de empresarios, de vecinos, mancomunidades, etc.

No obstante, y a pesar de los esfuerzos que se han realizado, por parte de algunos actores sociales en el ámbito de la comunicación local, todavía no se han alcanzado los objetivos en materia de comunicación en toda su extensión.

3.4.7. Comunicación pública

Meigé (1992) también habla de comunicación pública, diferenciándola de la comunicación política, ya que la comunicación pública abarcaría todos los niveles administrativos y “habrá que relacionarlo con todas las transformaciones que intervienen en el propio seno del aparato del Estado en sus relaciones con los “administrados”, con los cuales se busca actualmente una cierta calidad de contacto” (p. 95) ya que el Estado, seguirá diciendo, tiene que afrontar nuevas responsabilidades, nuevos procedimientos y formas de gestionar la opinión por lo que las administraciones cada vez se preocupan más por formar personal cualificado en el ámbito de la comunicación. Éste concreta cuatro categorías de efectos que buscan las administraciones públicas a través de las estrategias de comunicación:

1. “El recurso a las técnicas de comunicación se vincula a los dispositivos puestos en práctica, a la vez para *modernizar el funcionamiento* de las administraciones (...) y para hacerles asumir tareas para las cuales dichas técnicas están poco o mal preparadas” (p. 96). Las administraciones tienen que afrontar nuevas exigencias por lo que se ha acudido a nuevos métodos de comunicación para hacer más dinámico los procedimientos administrativos.

2. “Ciertas campañas se fijan como objetivo el llegar a *cambios de comportamiento*” (p. 98). Aunque admite que estas campañas de conciencia social, como por ejemplo las de seguridad vial o contra el tabaquismo, pueden llegar a contribuir

relativamente a un cambio de comportamiento que en realidad no tienen un impacto tan directo.

3. “Para determinadas administraciones o empresas públicas, lo primordial es procurarse una *imagen de modernidad* por medio de la comunicación” (p. 99).

4. “Otra orientación de la comunicación pública consiste en alcanzar objetivos más ambiciosos; se propone (...) obtener por medio de acciones de sensibilización: la adhesión de los ciudadanos” (p. 100). Las administraciones que tienen más experiencia en materia de comunicación consiguen más fácilmente los efectos buscados, ya que sus intervenciones suelen ser múltiples y diversificadas.

3.4.8. Comunicación persuasiva

Noguero (1990) en su obra *Relaciones Públicas e Industria de la Persuasión* resumirá diciendo que el “modelo de la industria de la persuasión –medios de comunicación de masas, propaganda política, publicidad y relaciones públicas- conforman un nuevo “utilitarismo” de la verdad hipotética (...), en el contexto que es propio de las ciencias de la comunicación e información” (p.18). Algunas definiciones de relaciones públicas incluyen directamente la expresión de “comunicación persuasiva”, como es el caso de Arceo Vacas J. L. (1988) entre otros. Otras definiciones aluden a la persuasión de manera indirecta ya que hablan de “comprensión mutua”, de “entendimiento” o “aceptación”; sea como sea que se exprese es un componente sustancial en la actividad de las relaciones públicas, y por lo tanto se entiende que también lo es en la gestión de la Administración Pública, con el objetivo de que sus mensajes sean más efectivos y mejor comprendidos.

La persuasión forma parte de la vida cotidiana y social de todos los individuos, la propia libertad de expresión permite al individuo manifestar comunicaciones con una intencionalidad absoluta, influir en los otros y buscar efectos causales. En el caso de la comunicación persuasiva, dirá Roiz (1994), “la fuente y el emisor tienen intenciones muy claras de influir y lograr un efecto reconocible; ya que además, el receptor lo percibe y reacciona de alguna manera, positiva o negativa” (p.6). Aquí se comprueba que se vuelve a incidir en el elemento de la “intencionalidad”, como el elemento germen que contiene la transmisión del mensaje por parte de la fuente y/o emisor.

Sigue diciendo Roiz:

La persona, individuo o grupo persuasor opera en el origen del mensaje, en la *fente de la información*, o bien cuando se elabora el mensaje, en la *codificación*, debido a una acción determinada que se denomina *intención* y que se realiza utilizando un sistema de signos y símbolos así como una forma de combinarlos y emitirlos, para transmitir un mensaje y sus contenidos, con una finalidad manipuladora. (pp. 7-8)

Este autor destaca los componentes que incluyen en la persuasión, y éstos son: la cantidad de convicción que contiene el mensaje y creará más o menos aceptación del mismo y que se correlaciona con la credibilidad en la fuente, la forma en que está codificado el mensaje utilizando distintos recursos retóricos o argumentativos y los mecanismos de sugestión que se empleen. Cuando un “emisor envía un mensaje por un canal determinado siempre busca un efecto” por lo que todo mensaje estaría vinculado a la “manipulación persuasiva de los significados” (p. 10). Aquí Roiz distingue dos tipos de manipulación, la manipulación que entra dentro de la normalización y que busca efectos en cambios de opinión, posiciones políticas y económicas o hábitos de consumo, y la manipulación extrema que “defiende una determinada visión del mundo y de la realidad” (p. 10).

Parés i Maicas (1992) entiende la comunicación persuasiva como una comunicación intencional que “de forma explícita o implícita, se desprende del mensaje del emisor, en el sentido que quiere transmitir la convicción de su legitimidad, en general por razones ideológicas o de intereses, el receptor, y por lo tanto a la audiencia (...)” (p. 92); cuando se trata de propaganda electoral, publicidad de un producto/servicio o de una campaña de relaciones públicas, la intencionalidad persuasiva es evidente. Dirá Roiz que este tipo de comunicación se distingue de otros porque va cargado de “significado” y conlleva otros objetivos como son controlar, coaccionar y presionar. En cuanto a la manipulación, según la opinión de Parés i Maicas, ésta se da cuando el emisor, de forma voluntaria o involuntaria, practica la persuasión sin que el receptor se percate de ello, de forma que se ve indefenso ante la misma. Lenain (citado en Parés i Maicas, 1992)¹³⁰ dirá al respecto de la manipulación, “ésta comienza allí donde se limita la dignidad de los derechos del hombre con la intención de someterlo a unos intereses opuestos a los suyos”

¹³⁰ Citado por Parés y Maicas en *Introducción a la comunicación social*, p. 94. Fuente citada: Lenain, Pierre, *La Manipulation politique*, Economica. París, 1985.

(p. 94). Munné (1993) define la persuasión como el “hecho de conseguir que una persona o conjunto de personas piensen o hagan algo gracias a una acción nuestra dirigida a tal fin. Así entendida, la persuasión comprende una extensa gama de fenómenos” (p. 233).

Wilcox, Cameron y Xifra (2012, pp. 238-248) señalan varios factores que los profesionales de las relaciones públicas han de tener en cuenta al aplicar la persuasión:

- **Análisis del público:** los mensajes persuasivos tendrá mayor éxito si van dirigidos a públicos de los que previamente conozcamos su estilo de vida, preocupaciones o necesidades.
- **Credibilidad de la fuente:** el mensaje será más creíble por parte de los públicos si confían en la fuente que lo emite. Aquí Wilcox et al. destacan varios elementos que hacen que esta fuente sea más creíble, como son la sinceridad, la destreza con que se emite el mensaje y el carisma del emisor.
- **Llamamiento al interés propio:** los públicos se involucran en asuntos donde vean o crear percibir intereses propios, tema que ya aludimos al hablar de la opinión pública. Dirán: “El reto del profesional de relaciones públicas, como creadores de mensajes persuasivos, está en confeccionar información que aborde estos llamamientos” (p. 243).
- **Claridad del mensaje:** existe una cantidad importante de mensajes que no son eficaces porque los públicos los hallan complejos ya que el contenido es demasiado rebuscado o, todo lo contrario, vacíos de contenido. El mensaje tiene que incluir “una petición explícita para llevar a cabo una acción” (p. 244); si este requisito no se tiene en consideración, los públicos, a fin de cuentas, desconocen qué se espera de ellos.
- **Momento y contexto:** un mensaje será más persuasivo si se tienen en cuenta el momento y contextos adecuados, ya que el público percibe dicho mensaje dentro de una situación que le es familiar.
- **Participación del público:** el objetivo de conseguir la modificación de una actitud o el refuerzo de una creencia, es más fácilmente alcanzable si los públicos implicados pueden participar en el proceso.
- **Sugerencias de la acción:** el público apoya una idea persuasiva si en ésta se proponen algún tipo de acción. Afirman que “las recomendaciones para llevar a cabo una acción deben de ser claras” (p. 245).

- **Contenido y estructura del mensaje:** existen una serie de estrategias en las que nos podemos apoyar para elaborar mensajes persuasivos como son la dramatización, el uso de estadísticas, las encuestas y sondeos, acudir a los ejemplos o testimonios, apoyo de celebridades y las motivaciones emocionales. Algunas de estas técnicas son definidas por Roiz en las “reglas y procedimientos” que propone para la persuasión, y que serán tratadas más adelante. (punto b).

Como se puede observar, algunos de estos factores coinciden con los hitos de formación de la opinión pública propuestos por Earl Newsom (citado en Simon, R., 1994), y vistos de manera más pormenorizada en el punto 3.3.1. Éstos serían el hito de la identificación que equivale al “llamamiento al interés propio”, hito de la acción que equivale a la “participación del público” y la “sugerencias de la acción”, hito de la claridad que equivale a la “claridad del mensaje”, y finalmente el hito de la familiaridad que equivale a la “credibilidad de la fuente”.

a) Tipos de persuasión

Al hablar de tipos de persuasión, Roiz (1994) diferencia tres tipos o géneros de persuasión:

- **La persuasión cognoscitiva en la información de actualidad**, ligada a la recogida y transmisión de información a través de cualquier medio noticioso (selección y tratamiento de noticias). Aquí hace especial hincapié al alto valor persuasivo que tiene la publicación de las estadísticas como refuerzo de la noticia. Este tipo de persuasión está más en la línea del proceder de las relaciones públicas.
- **La persuasión ideológica**, que Roiz identifica con la propaganda de todo tipo, en especial la de tipo político, religioso o ideológico. La propaganda busca un efecto psicológico de tipo causal y para ello acude a instrumentos de “violencia simbólica” en el contenido del mensaje e intenta imponer sus ideas de todas las formas posibles, son ideas radicales y activistas.
- **La persuasión comercial**, que Roiz identifica con la publicidad de productos y marcas comerciales. Utiliza técnicas persuasivas de venta para dar a conocer el producto, para que éste se consuma. Roiz habla de la subcultura de los anuncios como uno de los conjuntos de mensajes que más poder de persuasión tiene sobre los públicos.

Otro autor que también propone una tipología de la persuasión será Munné que plantea el siguiente esquema elemental:

Tabla 23
Tipología de la persuasión de Federic Munné

TIPOLOGÍA DE LA PERSUASIÓN				
<i>Vía</i>	<i>Actúa sobre</i>	<i>Clase de motivo o motivación</i>	<i>Técnica operativa</i>	<i>Efectos</i>
Racional	La razón.	La lógica.	El razonamiento.	El convencimiento.
No racional	La afectividad.	Las emociones y sentimientos.		
	La mente por asociación.	Las ideas.		El automatismo.
Irracional	Los reflejos condicionados.	La repetición de ideas.	La sugestión.	
	El inconsciente.	Los instintos y tendencias primarias.		Los impulsos profundos.

Fuente: La comunicación en la cultura de masas. Estudios sobre la comunicación, los medios y la publicidad. 1993. Cuadro p. 234.

Sobre la persuasión publicitaria, dice Munné, el consumidor está conformado por motivos y motivaciones, pero también por estereotipos, y las técnicas de persuasión publicitaria actúan sobre fundamentos estereotipados en un doble sentido, “el consumidor tiene múltiples estereotipos mentales (...), la información de los mensajes publicitarios que se le dirigen están también estereotipada” (p. 238).

b) Reglas y procedimientos generales para la persuasión

Roiz (1994, pp. 49-65) propone una serie de técnicas que mantienen unos principios básicos para alcanzar la eficacia del mensaje. Estas técnicas o recursos pueden tener una base psicológica o semántica que en muchos casos se complementan. Éstas son:

- **La explotación de los sentimientos:** esta técnica se basa, casi absolutamente, en la dependencia que tienen los individuos de obtener información y “adscripción de significados” de fuentes exteriores. Los procedimientos utilizados son: la ocultación de determinado tipo de información, inclusión o intensidad de cierta información, presentación de una verdad a medias o la elaboración de argumentos emotivos que pueden ser falsos. Roiz cita en este tipo de técnica a la publicidad y la propaganda, aunque el tipo de emoción al que se apela suele ser diferente.

- **La simplificación:** se refiere a la claridad y sencillez del mensaje ya que es más efectivo cuando se percibe de forma clara y simple. Esta percepción depende de la óptica mental de recepción de cada individuo, de las condiciones de la comunicación y de las características del medio por el que se emite el mensaje. La simplificación presiona sobre las emociones y los sentimientos, la publicidad y la propaganda se aprovechan de estas inclinaciones psicológicas para elaborar sus mensajes. Los procedimientos utilizados son: poner énfasis en la parte más relevante de la información, parcelar la presentación de los contenidos, presentar frases o eslóganes en forma de resumen, sustituir significados originales por significados favorables o incluir símbolos identificadores.

- **La exageración y desvirtuación de la información:** exageración intencionada de los contenidos en la información que se ofrece a los públicos. Este tipo de técnica es utilizada por los tres tipos de persuasión, incluida la **cognoscitiva**. Este tipo de técnica se utiliza mucho y acude a procedimientos tales como el tratamiento interesado de los hechos, exageración de los detalles que interesan, se apela a la fuerza de los hechos o se desvirtúa el sentido original de los mismos.

- **La repetición de temas e ideas de forma orquestada:** se acude a la repetición de los mensajes pero bajo formas expresivas diferentes para no cansar al receptor, también se hace para conseguir que el receptor pueda aprenderse el mensaje y memorizarlo con más facilidad. **Los tres tipos de persuasión acuden al uso de esta estrategia.** El objetivo es conseguir un eco que genera un contagio psicológico favorable a la fuente persuasiva y para ello se seleccionan, cuidadosamente, los mensajes que se van a repetir y se introducen variaciones de argumentos adaptados, según los públicos a quienes va dirigida.

- **La explotación del contagio psíquico:** se basa en un principio de la psicología social que nos dice que el grupo presiona sobre los miembros del mismo, ya que son sensibles a copiar opiniones y comportamientos. Tanto la publicidad como la propaganda se sirven de esta regla y los procedimientos más usuales son crear una ilusión de unanimidad, buscar el contagio por medio de modelos de éxito, encontrar formas expresivas que acentúan el contagio y utilizar los medios de comunicación de masas para amplificar el contagio.

- **El apoyo en actitudes preexistentes:** se basa en la manipulación de los sentimientos y actitudes, ya sea consciente o inconscientemente, y se extraen a la luz problemas que preocupan a los colectivos. Muchas veces se apoya en problemas o

perjuicios sociales de pauta patriótica, étnica, sexista, etc., se buscan actitudes sociales coherentes con las metas de la persuasión y se puede llegar a explotar gustos, deseos y fantasías de los públicos. Aquí juegan un papel destacado la publicidad y la propaganda.

c) Comunicación persuasiva y manipulación: desinformación y rumor

En realidad todo tipo de comunicación conlleva elementos relacionados de manipulación persuasiva porque, cuando el emisor elabora el mensaje y selecciona un determinado canal para transmitirlo, lo hace con una intencionalidad específica. El objetivo de la persuasión manipulativa no es prerrogativa exclusiva de la publicidad o de la propaganda, sino también de la información cognoscitiva y de los sistemas educativos. Vinculado al concepto de la comunicación persuasiva aparece el elemento de la **desinformación**, el cual, a su vez, se halla ligado, dice Castillo Esparcia (2009), a la falsedad y la manipulación. La definición que establece es la siguiente:

El objetivo de la desinformación consiste en elaborar un mensaje de contenido persuasivo, integrado por elementos inciertos, distorsionados, incompletos, falsedades, pero asimismo hace concurrir y participa de elementos verdaderos para poder ofrecer una apariencia de credibilidad. Aquí reside su gran potencial en el sentido que alcanza la verdadera significación cuando concita un grado suficiente de certeza. (p.33)

La finalidad de la desinformación es deformar la percepción y el pensamiento del receptor. Roiz afirma que la manipulación busca, desde crear hábitos de consumo hasta defender una determinada visión del mundo y de la realidad, cuando hablamos de manipulación extrema. Una herramienta de la desinformación, dirá Castillo Esparcia, es el rumor porque presenta un contenido ambiguo e incierto. Éste, en ocasiones, se presenta de forma contundente con una dinámica de expansión rápida que puede llegar a superar a cualquier información estratégicamente planificada. Sobre el rumor, advierte García-Lavernia Gil (1999), “En la actual cultura mediática, donde el espectáculo se perfila como algo fundamental, **la irrelevancia de un rumor puede ser suficiente para que nadie se cuestione su autenticidad**” (p. 129) por lo que, cuando el rumor triunfa, es difícilmente parable, incluso aunque se presenten públicamente evidencias. Podemos confirmar que los rumores surgen tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas y un ayuntamiento no está libre de ello, porque, y reflejo de ello son los medios de

comunicación social, en las relaciones político-sociales de este ente surgen con cierta asiduidad rumores que distorsionan la gestión del AEDL. En estas ocasiones las estrategias comunicativas de relaciones públicas se presentan como una herramienta idónea para contrarrestar los efectos del rumor.

3.4.9. Corolario: Comunicación y Relaciones Públicas

Como conclusión de este epígrafe, y para resaltar la relevancia de dicha y demostrada interacción entre la comunicación y las relaciones públicas, se aportan varios fragmentos de textos de algunos autores que resumen la evidencia de ello.

Porto Simões (1993) dice:

El inicio de la comunicación en Relaciones Públicas es un resultante, o sea, una relación reconocida como legítima. Esto exige que los actores presenten sus acciones con rectitud, verdad y veracidad. Para ello, el enunciado de lo que se dice debe ser verdadero. La acción pretendida debe ser correcta en referencia a un contexto normativo vigente. Y, finalmente, la intención manifiesta del emisor debe ser, de hecho, la que él expresa. (p.158)

Nielander (1980) dice:

Finalmente, las R.P. representan una comunicación. La ciencia y el arte de la comunicación suponen elemento básico en todas las relaciones públicas. Solamente cuando el público es informado de forma plena puede obrar de modo inteligente. No comprender la importancia que encierra la comunicación puede resultar fatal para quién dedica sus esfuerzos a las R.P. (p. 8)

3.5. Disciplinas y actividades afines a las Relaciones Públicas

Dice Torres Valdés (2008) en su tesis que, desde la praxis de las relaciones públicas en las administraciones públicas es adecuado resaltar qué diferencias existen entre la actividad de las relaciones públicas y otras disciplinas afines, disciplinas también canalizadas a los individuos receptores a través de actuaciones informativo-comunicativas. Por ello es fundamental y significativo que, siendo todas ellas disciplinas que se enmarcan en el

proceso mismo informativo-comunicativo, se han de discernir objetivos distintos, a esto hay que añadir la existencia de cierto confucionismo conceptual y sus respectivas funciones, en ocasiones no solo desde la óptica académica sino también desde el ámbito profesional; por lo que se considera procedente pararse en este asunto.

3.5.1. Relaciones Públicas y Marketing

No son pocos los autores que tratan este punto, algunos de ellos defienden el marketing por encima de las relaciones públicas otorgándole una entidad superior, lo que ha llevado a generar cierto confucionismo al respecto. Pero, en primer lugar se precisará qué es el marketing y para ello se citará la definición de Rosenberg (citado en Arceo Vacas, J.L., 1988, p. 49)¹³¹ que viene a decir que es una actividad comercial que acelera el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante al consumidor a través de las políticas mix - publicidad, promoción, distribución, transporte, política de producto y de venta, investigación, etc.- Tomando como punto de partida esta definición, dirá Arceo Vacas, J. L. (1988) que, “las relaciones públicas ni pertenecen al marketing ni contienen a éste” (p. 50) porque, como podemos apreciar, el marketing es una actividad enteramente mercadológica y las relaciones públicas tienen una perspectiva más global y social de la empresa.

Sobre este confucionismo entre estas dos disciplinas dirá Noguero (1990) “Si no se entiende, o no se quiere distinguir que marketing y relaciones públicas son dos historias y dos contenidos diferentes todo el conocimiento e interés que podemos aportar sobre este particular, será -por supuesto- inoperante y fútil” (p. 73). Estas ideas confucionistas provienen del hecho de ignorar las relaciones públicas por parte del marketing o supeditarlas a éste y, afirma Noguero, muchas de estas calificaciones se hallan en la mente de los autores del marketing y en sus propias obras. Ries A. y Ries L. (2003) dicen al respecto que muchas empresas ponen el énfasis en la publicidad, equiparando publicidad a marketing, partiendo de la idea de que las relaciones públicas son una disciplina secundaria; ello, dicen estos autores, es un error grave porque la publicidad carece de credibilidad, cuestión que no ocurre por igual con las relaciones públicas. Cutlip y Center (2001) aluden a este confucionismo creyendo que, en parte, es debido a que el marketing

¹³¹ Fuente citada: Rosenberg, M.J. (1978) *Dictionary of Business and Management*. New York, N.Y.: John Wiley and Sons.

utiliza acepciones erróneas como “marketing social”, “comunicación de marketing” o incluso “relaciones públicas de marketing”, llevando a la conclusión falsa de que no hay diferencia entre ambas.

Un claro ejemplo de todo esto aparece reflejado en Kloter, Bowen y Makens (2004), considerado uno de los máximos exponentes del marketing y que ha escrito varias obras sobre marketing en general, y marketing turístico en particular, comenta que las relaciones públicas es la parte menos comprendida y olvidada de la comunicación en el marketing y que, en cambio, constituyen una herramienta muy importante porque, dentro de sus actividades estaría la de llevar a cabo el apoyo directo al producto, marca o creación de imagen. Pero a continuación, y con ello alimentando tal confusionismo, expone la idea de integrar las relaciones públicas en el área de marketing, constituyendo la quinta “P” de la estrategia de marketing basándose en la idea de que, de esta forma, la empresa puede destacar mejor en el mercado, funcionando como un solo departamento integrado en el área comercial. Arceo Vacas, A. (1995, p. 126) dirá sobre Kloter que este desconoce el objetivo real de las relaciones públicas al “supeditarlas al marketing” porque las incluye en el contexto de los servicios y productos y que, por ello, no es la persona más indicada para “teorizar sobre relaciones públicas”.

Sobre ello, declara Fraser (2002), el marketing crea y conserva el mercado para los productos y servicios, en cambio las relaciones públicas crea y mantiene un entorno sociable en la organización y el éxito del marketing depende de las políticas sociales planificadas y gestionadas de las relaciones públicas.

3.5.2. Relaciones Públicas y Publicidad

Molero Ayala (1994) expresa la dificultad de establecer unanimidad en la definición de publicidad, al igual que ocurre con la definición de relaciones públicas, aunque encuentra un denominador común a todas ellas: la comunicación. Sánchez Guzmán (1993) define la publicidad, siguiendo la Teoría General de los Sistemas a semejanza de algunos autores vistos con las relaciones públicas, como un sistema publicitario, dentro del sistema general de la comunicación de masas, que pertenece a la categoría de los sistemas abiertos ya que tiene un carácter instrumental para favorecer la venta de bienes y servicios influyendo en los consumidores; sería un subsistema que posee su propia identidad y problemática.

González Martín (1996) declara que la publicidad y las relaciones públicas pueden estar dentro de un mismo programa de comunicación persuasiva porque pueden

complementar la acción comercial, las relaciones públicas se gestionan para la empresa/institución y la publicidad para los productos y servicios. Las relaciones públicas estarían relacionadas con la comunicación institucional para dar a conocer, promover y defender a una empresa y, aunque la publicidad también puede cumplir estos objetivos, las relaciones públicas se basan en una comunicación multidireccional y, por el contrario, la publicidad lo hace “al margen de avatares competitivos del bien, servicio o institución” (p. 17).

Arceo Vacas J.L. (1988) define la publicidad como “una comunicación persuasiva colectiva, fundamentalmente de masas, de carácter comercial e impulsada por un anunciante cuyo fin es la difusión de sus bienes y servicios para una posterior venta o contratación de éstos” (p. 51). Dirá que un tipo de publicidad, llamada publicidad institucional o corporativa y que apareció después de la crisis del petróleo de 1973, tiene mucho que ver con las relaciones públicas; González Martín (1996) la define como aquella publicidad que busca “crear, mantener y modificar la imagen corporativa, promover productos genéricos, promover ideas o cuestiones sociales” (p. 103). Así pues, igual que sucede con el marketing, resume Arceo Vacas, la publicidad se ve complementada por las relaciones públicas en no pocas ocasiones. Wilcox, Cameron y Xifra (2012) parten de un planteamiento integrador de las tres disciplinas, vistas hasta el momento, relaciones públicas, publicidad y marketing, desde el cual la organización puede alcanzar mejor sus objetivos, teniendo claro el cometido de cada una de ellas.

Con una visión más radical, en marcar la diferencia entre ambas disciplinas, están Ries A. y Ries L. (2003), ellos exponen su regla general: “Nunca hacer publicidad hasta que se haya explotado las posibilidades de las RR.PP” (p. 25), y seguirán manifestando su planteamiento al respecto diciendo: “La publicidad no significa creación de marcas. Éste es el papel y la función de las RR.PP. La publicidad significa mantenimiento de marcas” (p. 219), es decir, que la función de la publicidad es reforzar las ideas y conceptos creados o gestionados por las relaciones públicas ya que son éstas las que contribuyen a implantar las credenciales de la empresa.

3.5.3. Relaciones Públicas y Propaganda

Herreros Arconada (1989) hace un análisis exhaustivo entre publicidad y propaganda porque encuentra que es ahí donde radican las mayores confusiones, por lo menos en el terreno práctico, no tanto teórico, llamando publicidad a lo que en rigor es

propaganda o viceversa. Presenta un esquema de características diferenciadoras y aclaratorias sobre los dos conceptos, con el objetivo de aclarar las actividades de cada una de estas disciplinas.

Tabla 24
Diferencias entre Publicidad y Relaciones Públicas de Herreros Arconada

PUBLICIDAD	PROPAGANDA
Forma de comunicación persuasiva.	Forma de comunicación persuasiva.
Persigue influir en la conducta comercial del receptor.	Persigue influir en la conducta política del receptor.
Difunde sus mensajes utilizando los medios de comunicación masiva y otros propios.	Difunde sus mensajes utilizando los medios de comunicación masiva, los publicitarios y otros que le son propios.
Paga el tiempo o el espacio de los medios que emplea.	No siempre paga el tiempo y el espacio de los medios que emplea.
El emisor se identifica con cada mensaje.	El emisor no siempre se identifica con cada mensaje.
La estructura del mensaje es reconocida como publicitaria por el receptor.	La estructura de los mensajes puede tomar cualquier forma de comunicación.
Las consecuencias de la acción son generalmente irrelevantes para el receptor ya que se circunscribe a su área económica.	Las consecuencias afectan a las actitudes fundamentales del individuo y repercuten en la estructura político-social.
En todas sus manifestaciones adopta formas específicas.	Puede adoptar todo tipo de formas de comunicación.

Fuente: Herreros Arconada, M. Teoría y técnica de la propaganda electoral. (1989) Formas publicitarias. (p. 95).

Será Black S. (1991) quién formule, de una manera clara, las diferencias esenciales entre las relaciones públicas y la propaganda diciendo:

El objetivo de las relaciones públicas es lograr el consenso; el de la propaganda, construir un movimiento. La intención de las relaciones públicas es alcanzar un verdadero diálogo; y eso no ocurre con la propaganda. Los métodos de las relaciones públicas implican una completa diafanidad; la propaganda, si es necesario, oscurece los hechos. Las relaciones públicas se refuerzan por la comprensión; la propaganda, por el seguimiento. (p. 33)

Hay una frase que merece la pena destacar en este punto y es la aportada por Xifra (2005) que dice: “**mientras la publicidad y la propaganda se dirigen a las emociones,**

las relaciones públicas se dirigen a la razón” (p. 53) dejando, de esta forma, muy clara la separación entre estas tres disciplinas.

3.5.4. Relaciones Públicas y Publicity

Noguero (1995) en su obra *Función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal* hace un análisis de la *publicity* como una variable de la información diferenciándola, a su vez, de la publicidad, y aclara el término de forma taxativa. Este concepto ha sido traducido habitualmente como propaganda o publicidad de forma incierta e indiferente lo que ha llevado a errores de contenido significativo. Dice textualmente Noguero de este asunto:

En esencia la *publicity* incide en la actividad de las relaciones públicas, en cuanto se hace referencia a la información, como necesidad social muy propia de nuestro siglo, y a la dinámica que alambica la solidaridad del grupo humano a través de la interacción social. Ya que ha de ser complementarizada por el imperativo de la política de comunicación que es continente y contenido de la actividad de las técnicas propias de las relaciones públicas. (p. 33).

En dicha obra, Noguero hace una aproximación al concepto desde su origen anglosajón al amparo del *Webster's Dictionary* donde se recogen los conceptos *publist*, *publicity* o *press agent* como acepciones de *publicity* llevando a cierta confusión, hasta su origen francés, bajo el paraguas del mismo Webster's, incorporado a la familia de conceptos como *public*, *publicain*, *publication*, *publiciste*, *publier* y *publiquement*. Menciona Noguero un amplio abanico de autores y acepciones relacionadas con la *publicity*, ya sea entrelazada con la información, las relaciones públicas o el propio marketing, y acabará afirmando (...) “como, hoy por hoy, se entiende la *publicity* desde la circunscripción de las relaciones públicas” (p. 40), ya que forman parte de éstas.

Cutlip y Center (2001) definen la *publicity* como “la información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo. Se trata de un método **no controlado** de difundir mensajes, ya que la fuente no paga a los medios por dicha difusión” (p. 42); explican que en los primeros tiempos las relaciones públicas fueron básicamente *publicity* y que, actualmente, existe un número importante de empresas que limitan la actividad de las relaciones públicas a la *publicity*, es

decir, al envío de información a los medios de comunicación, no entendiendo que la actividad de las relaciones públicas es mucho más amplia que la *publicity*. Sobre esta reducción de las relaciones públicas, alude Wilcox, Cameron y Xifra (2012), al igual que lo hace Noguero, se añade la confusión errónea de equiparar la *publicity* con la publicidad, aclarando que la publicidad paga el espacio y el tiempo mientras que la *publicity*, esencialmente, es la cobertura informativa.

Aunque la *publicity* es una práctica habitual de las relaciones públicas, no obstante, advierte Xifra (2007), actualmente vivimos un exceso de *publicity* de celebridades y eventos artificiosos que irritan a la prensa porque crea falsas percepciones y demuestran una política pobre de relaciones públicas, en consecuencia, debe estar bien planificada con el objetivo de informar adecuadamente y dentro de una norma ética a la opinión pública.

3.5.5. Relaciones Públicas y Protocolo

Se puede afirmar que Administración Pública y protocolo van de la mano, ya que en una entidad local, por muy pequeña que ésta sea, existe cierto movimiento protocolario, es decir, una dinámica, en mayor o menor medida, de actos oficiales o eventos especiales, en muchas ocasiones, organizados por el propio profesional de relaciones públicas o incluso el AEDL. En estas ocasiones es lógico que estas dos disciplinas, relaciones públicas y protocolo, colaboren porque ambas comunican, establecen un diálogo y crean imagen porque, resumiendo, buscan el reconocimiento hacia la organización o institución que representan. Afirma Pumar Vázquez (1990) “No podemos dejar de hacer mención al nexo de unión existente entre el “Protocolo” y las “Relaciones Públicas”: Dos ciencias que por su paralelismo en el campo de la información y de la comunicación se complementan entre sí” (p. 29). Por otro lado, Salla y Ortega (2008) argumentan sobre esta cuestión “El protocolo tiene como objetivo principal la **proyección de la imagen pública** de la organización y es una función natural del profesional de relaciones públicas” (p.169). Y siguiendo en esta misma línea, otra autora, como es Otero Alvarado (2004) expone que los acontecimientos especiales de relaciones públicas están sujetos a las leyes de la proxémica¹³² y por lo tanto se mueven en el marco del ceremonial y el protocolo porque,

¹³² Hall, E.T. (2005) La dimensión oculta. Editorial Siglo XXI, traducción al castellano de la obra original “The Hidden Dimension” (1966). Según Hall la proxémica estudia la relación entre el hombre y la dimensión espacial de su ambiente y el patrón de conducta inter-humana en la matriz espacial. Este fue un

además, este tipo de eventos están íntimamente relacionados con la “reputación corporativa” de la empresa, en el sentido de que buscan el reconocimiento de los públicos hacia el comportamiento de la organización.

El concepto de protocolo tiene una variada y amplia significación pero en síntesis se refiere a la organización de actos a los que suele afectar a determinadas personas que, por su rango social o cargo, serán acomodadas en determinado lugar que les corresponde. De Urbina (1990) define protocolo de forma sencilla y directa diciendo: “Es todo, porque realmente es el arte y la técnica de la creación de las formas en las que realiza la acción del Estado” (p. 15). Al hablar de protocolo se ha de tratar el concepto de “ceremonial”, que haría referencia a las formalidades que, determinadas por el protocolo, se aplican al desarrollo de un acto público. Este ceremonial y protocolo, expone Noguero (1988, p. 195), configura y ordena un espacio teniendo en cuenta los siguientes tres elementos:

- Personales: quienes han de ocuparlo.
- Especiales: qué objetivos y símbolos hay que utilizar.
- Temporales: para cuánto tiempo y qué funciones.

Estos dos conceptos, ceremonial y protocolo se entrelazan con el objetivo final de coordinar el desarrollo de un acto público, ordenando de forma correcta las ubicaciones, los símbolos -como por ejemplo las banderas- y los tiempos en una demostración de respeto y cortesía. López-Nieto (1985) para precisar el término “protocolo” reseña los componentes que éste contendría: *distinciones sociales* –aludiendo a las diferentes posiciones de cada miembro, ya sea por cargo o rango social- los *honores* inherentes a las distinciones sociales –preeminencia que el derecho les otorga en ciertos actos para destacar sobre los demás y, finalmente, las *reglas* –que constituirían el protocolo, ceremonial o etiqueta que regula estos actos públicos¹³³-. Estas distinciones sociales se aplicarían tanto a personas como a símbolos: himnos, banderas, estandartes, figuras heráldicas o indumentaria.

La regulación de actos públicos oficiales se halla comprendida en una norma reguladora del Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto sobre Ordenamiento General de Precedencias de Autoridades en el Estado, éste R.D. surgió como respuesta a la necesidad

concepto acuñado por Edward T. Hall en 1963, antropólogo impulsor inicial que fundó los cimientos teóricos de un nuevo enfoque socio-espacial

¹³³ Tipología expuesta por López-Nieto (pp. 21-22). Habrá de distinguir entre los actos públicos oficiales, los actos públicos no oficiales (privados) y actos de condición híbrida (públicos y privados a la vez)

de ordenar un nuevo status social tras la aparición de las Autonomías y vino a establecer la división de los actos entre los de carácter general y los de carácter especial.

3.5.6. Relaciones Públicas, Mecenazgo y Patrocinio

En este apartado se abordarán las diferentes definiciones y contenidos de los términos mecenazgo y patrocinio, términos de los que existe una gran y variada cantidad de definiciones, algunas de las cuales han llevado a error porque se utilizan indistintamente de forma habitual. Estas técnicas también son usadas en el campo de las relaciones públicas por los beneficios sociales que pueden aportar a las empresas o instituciones. El patrocinio y el mecenazgo, dirá Weil (1992), son “dos actos institucionales que cristalizan la ética y la estética de la empresa y hacen compartir su visión del mundo” (p. 99).

3.5.6.1. Mecenazgo

Según Corredoira (1991) Mecenazgo proviene del término “mecenas” o persona rica que patrocinaba a los literatos y artistas en la edad media, este concepto se extendió hasta la época moderna para designar toda forma de protección de las artes y de las actividades relevantes del talento. El mecenas contribuye a promover la actividad artística, provee de medios económicos a un artista u organización cultural sin buscar ventajas personales. **El mecenazgo rechaza las fórmulas de la publicidad, busca mejorar la imagen de la empresa a largo plazo.** Así pues, expone Corredoira la idea de que la acción del mecenas está más cerca de las relaciones públicas y, por extensión, de la imagen de la empresa. Parés i Maicas (1994) argumenta que el mecenazgo se sirve principalmente de las relaciones públicas en el sentido de que ambos, mecenazgo y relaciones públicas, generan actividades o acontecimientos que dan lugar a informaciones de actualidad “aparentemente neutras”.

Parés i Maicas (1991) advierte del error de confundir mecenazgo con sponsorización ya que muchos autores los utilizan como sinónimos, asunto que también Corredoira intenta aclarar. Parés i Maicas define mecenazgo de forma amplia como:

(...) es la acción o la actividad organizada, programada u ocasional, por la cual una persona privada, una empresa o una institución privada, hacen una aportación económica, contractualmente establecida, en favor de un creador, de un artista, de un intérprete o de otra institución privada o pública, para la realización de una iniciativa o evento cultural, cívico, humanitario, educativo,

científico, etc. Esto lo hacen con la finalidad, difícilmente de concretar en la práctica, de afirmar su imagen, como una muestra de notoriedad, mediante su difusión a través de los medios de comunicación social. Otra contrapartida puede ser la obtención de una desgravación o exención fiscal” (pp. 31-32).

Resumiendo, dice Garriga (citado en Corredoira, 1991)¹³⁴ “el sponsoring no es otra cosa que el marketing del mecenazgo” (p. 29), es decir, que sería la comunicación organizada e planificada a través del evento patrocinado, equiparando de esta forma sponsoring a patrocinio, y coincidiendo en esto último con la idea expresada por Parés i Maicas (1994) del uso del patrocinio como una expresión más generalizada, de hecho, Parés i Maicas trata de evitar el uso del concepto sponsorización o sponsor por ser vocablos ingleses y por “coherencia lingüística” (p. 167), dice preferir utilizar los términos en castellano de patrocinio o patrocinador.

Weil (1992) expone su idea del mecenazgo no como una nueva forma de comunicación, ya que en realidad solo han cambiado los actores, antes eran personas privadas y ahora son empresas *-sujetos jurídicos conscientes-*¹³⁵ que expresan su ética a través de este tipo de actos, dice (...) “es el acto institucional que mejor demuestra la nueva legitimidad de la empresa. La empresa privada sustituye en este caso a la acción pública puesto que toma una iniciativa que ofrece un servicio a la colectividad” (p.103).

Inciendo un poco más en la diferenciación clave entre mecenazgo y patrocinio Serret Gras (1994) señala que el patrocinio sería una estrategia de comunicación empresarial que implica inversión y persigue objetivos de rentabilidad empresarial y, por el contrario, el mecenazgo apoya eventos que benefician a la comunidad, habitualmente relacionados con la cultura, aunque también aclara que la línea divisoria entre ambos, en muchas ocasiones, no es tan rotunda.

Ligado al concepto de mecenazgo aparece el concepto de “**fundación**”, persona jurídica sin ánimo de lucro con el objetivo de cubrir intereses de tipo general. Dirá Xifra (2007) sobre la fundación que, básicamente, es un modelo de gestión filantrópica, al margen de la estrategia empresarial, con ventajas fiscales. A través de la fundación la empresa gana credibilidad delante de sus públicos, incluidos los medios de comunicación

¹³⁴ Fuente citada: Garriga, Jordi (1987) “Sponsoring, ¿medio autónomo o técnica complementaria?”, en Control, 301, p. 71.

¹³⁵ Se añade aclaración.

social. La diferencia fundamental entre ambas técnicas es que el mecenazgo surge para resolver un problema puntual y aislado, mientras que la fundación, con una función más duradera, está para abordar asuntos más globales de necesidades sociales. Es por ello, afirma Noguero (1988), que “Todo tipo de actividades no lucrativas, incluyendo las fundaciones, son medios perfectamente utilizables dentro de una política coherente de relaciones públicas. Por lo que siempre ha de tenerse en cuenta su posible actuación (...)” (p.193). Con respecto a ello, viene a reforzar años más tarde Xifra (2007), diciendo que las fundaciones también “(...) desarrollan una función crucial en la práctica de las relaciones públicas, a parte de la función propia del mecenazgo (...)” (p. 226).

3.5.6.2. Patrocinio

Sobre este concepto, expresa Corredoira (1991), sufre una ampliación de su valor semántico de origen ya que se considera algo más que una protección, es un pacto o contrato **con contraprestaciones económicas a cambio de publicidad**. Otro elemento, muy relacionado con el patrocinio, es el llamado sponsor del que dice no tener un sinónimo plenamente satisfactorio en castellano y con el que existe una confusión terminológica. Corredoira propone el patrocinio como “una estrategia comunicativa, pues, que se articula como una técnica de comunicación institucional y comercial” (p. 39). Sobre relaciones públicas y patrocinio dice: “(...) encontramos que la creación de medios patrocinados tiene un paralelismo evidente. Implican ambas actividades una idea: el patrocinio como función social y, lo patrocinado como realidad concreta que lo demuestra (...) favorecen la unión de los tres elementos personales: empresa, protagonista y público” (p. 53).

Turner (1989) reflexiona sobre el patrocinio y dice que quizás se crea que es una técnica propia del marketing y que, por lo tanto, nos estemos metiendo en su terreno, pero aclara que en realidad hay una parte importante del patrocinio que es tarea del profesional de relaciones públicas: **el fomento adecuado de la compenetración entre patrocinador y patrocinado**. Justifica esta necesidad en el hecho de que hay un porcentaje importante de contratos de patrocinio que fracasan por falta de este entendimiento. El apoyo de relaciones públicas “se debe considerar antes de adoptar la decisión de patrocinar cualquier idea o actividad” (p. 141), porque una de la tareas de este profesional será asegurarse de que el asunto patrocinado se acomode a los objetivos comunicativos de la empresa. Y reforzando la idea de Turner sobre la importancia que supone esta forma de

comunicación desde, la perspectiva de las relaciones públicas, están Lloyd H. y Lloyd P. (1988), los cuales plantean el patrocinio como una de las actividades más interesantes para el profesional de las relaciones públicas por las ventajas que puede aportar, entre las que destacan, entre otras, la mejora de la reputación de la organización o institución y de sus relaciones con la comunidad, como un todo en su conjunto.

Parés i Maicas (1994) explica que al patrocinio se le trata de situar, habitualmente, en el contexto de la publicidad y considera que puede estar relacionado con otras áreas porque, en realidad, es interdisciplinario y entre ellas, aunque sea menos frecuente, puede correlacionarse con las relaciones públicas porque existen elementos de convergencia entre ambos; se estaría hablando del mismo objetivo: búsqueda de la imagen y la notoriedad y del mismo tipo de difusión, como la información, entre otras coincidencias.

Suele ser bastante común que un ayuntamiento, como institución, acuda a este tipo de técnicas comunicativas cuando otras empresas organizan actividades o eventos públicos, ya que este tipo de apoyo le reporta imagen o prestigio a la entidad. También, en ocasiones, las AEDLs se benefician de este tipo de estrategias para promover los proyectos de desarrollo local. Es una relación de simbiosis porque si la estrategia está correctamente planificada, desde la perspectiva de las relaciones públicas, ambos sujetos obtendrán el beneficio buscado.

En este apartado se decidió no exponer la actividad de **captación de fondos** o el llamado fund-raising, definida como las acciones programadas para la obtención de dinero o recursos, aunque hay autores que la incluyen como un subapartado en el departamento de relaciones públicas¹³⁶, porque, como bien alude Torres Valdés (2008, p. 162), en el caso de las AEDLs se estaría hablando de los donantes de estos fondos como sujetos clave de la entidad local de desarrollo, con los que hay que compartir experiencias y dialogar, más que demandar fondos.

3.5.7. Lobbying y grupos de presión

Lobby también es un concepto, como otros vistos con anterioridad, que no está exento de polémica y confusión, no solo por las connotaciones negativas relacionadas con el mismo, sino también por su uso equivalente a grupo de presión o grupo de interés. Estando

¹³⁶ Como es el caso de Grunig y Hunt (2000) Dirección de Relaciones Públicas. (pp.524-546).

este término relacionado con la influencia política y administrativa; por lo tanto es interesante abordarlo y hacer algunas aclaraciones al respecto.

Entre los públicos que tiene la empresa se hallan los públicos ligados a la política y grandes administraciones nacionales o internacionales, en este contexto se circunscribe el término lobby, de origen americano cuyo significado textual es, según Sauvy A. (citado en Badía, 1996)¹³⁷, “el corredor, el vestíbulo y, particularmente, el pasillo del Parlamento” (p. 118), se trataría de una persona externa al Parlamento que se mezcla con los parlamentarios en los pasillos para influir en ellos.

Hay algunos autores que hablan del lobby como una especialidad de las relaciones públicas cuyo objetivo principal es influenciar en la legislación y regulación del gobierno, otros no están tan de acuerdo con ello por ser un método de información alejado del espíritu primario de las relaciones públicas; sin ir más lejos Boiry (1998) dirá que el lobby incluye distintos matices, el de la voluntad de convencer (propaganda), ligado al deseo de vender (publicidad) y relacionado a la intención de informar (relaciones públicas) por lo que es un compendio de distintos objetivos disciplinares. Boiry define el lobbysta como una persona que “en las asambleas parlamentarias, los ministerios y las grandes administraciones, sirve de unión entre los grupos de interés y aquellos que, debido a los proyectos que elabora –leyes, decretos, proposiciones de ley o que van a votar o a decidir-, ejercerán una influencia en la vida de los grupos que representa” (p. 87).

Grunig y Hunt (2000) son autores que incluyen la acción del lobbying eficaz en el modelo Simétrico Bidireccional de las relaciones públicas porque, explican, su objetivo es la comprensión mutua entre la organización y los públicos. Visto así, se podría establecer como una técnica de relaciones públicas que, según Grunig y Hunt, formaría parte casi exclusiva de las relaciones gubernamentales. Xifra (1998) lo define de la siguiente manera incluyéndolo, de igual forma, como parte de la gestión de relaciones públicas:

El *lobbying* es el proceso planificado de comunicación de contenido predominantemente informativo, en el marco de la política de relaciones públicas, de la empresa u organización con los poderes públicos, ejercido directamente por ésta, o través de un tercero mediante **contraprestación**, que tiene como función intervenir sobre una decisión pública (norma o acto jurídico; en proyecto o en aplicación) o promover una nueva, transmitiendo

¹³⁷ Fuente citada: Sauvy A. (1957) *Lobbys et groupes de presión. Le pouvoir II.* París.

una imagen positiva basada en la credibilidad de los argumentos defendidos que genere un entorno normativo y social favorable, y con la finalidad de orientarla en el sentido deseado y favorable a los intereses representados. (p. 308)

Por lo tanto, y en este sentido, habría que alejarse de las connotaciones y estereotipos negativos que envuelve esta actividad, muchas veces ligado a la idea de manipulación, tráfico de influencias o moral cuestionable.

Cabe destacar, en este punto, el llamado **lobbying de movilización popular**, al que aluden Cutlip y Center (2001) cuya finalidad sería influenciar en la opinión pública y movilizar a los interesados para que estos ejerzan mayor presión sobre los legisladores o agencias gubernamentales. Este tipo de lobby suele combinar la movilización pública sobre asuntos políticos con el lobbyismo directo, teniendo en cuenta que la movilización pública, ante ciertos hechos, es en realidad un derecho de los ciudadanos y organizaciones a expresarse públicamente.

En cuanto a los **grupos de presión**, término con una relación más intensa con referencia a los ayuntamientos y las AEDLs a la hora de gestionar los diferentes proyectos y actividades de desarrollo local, se pueden definir como aquellos grupos de interés organizados que no desean, de forma directa, el control del poder político sino solo influir o presionar a los centros de toma de decisiones, ya sea en el ámbito del Legislativo o del Ejecutivo y de las diferentes organizaciones y administraciones públicas. Por tanto, se diferencian claramente de los partidos políticos, porque éstos buscan directamente el poder político.

Para dejar más patente las diferencias de todos estos términos citamos a Badía (1996), el cual establece una clara diferencia entre grupos de interés, grupos de presión y lobby; dice que los **grupos de interés**¹³⁸ serían un conjunto de individuos que expresan reivindicaciones, alegan pretensiones y toman posiciones que pueden afectar, de forma directa o indirecta, a otros sectores de la vida social. En cambio, los grupos de interés se pueden transformar en **grupos de presión** cuando los responsables utilizan la acción sobre el aparato gubernamental para que triunfen sus aspiraciones y/o reivindicaciones. Finalmente, argumenta que el término **lobby** abarcaría a todos aquellos grupos que tratan

¹³⁸ Podrían ser asociaciones de empresarios, asociaciones de vecinos, etc.

de **influir en la política**, es decir, influir sobre cualquier autoridad política y/o pública de un gobierno para cambiar una ley o un decreto, por ejemplo.

3.6. Conceptos con vinculación interna a las Relaciones Públicas

En este apartado se abordarán otros conceptos vinculados a las relaciones públicas, no tanto por su relación externa con las mismas sino por su contenido en sí, ya que son materias, en mayor o menor medida, comprendidas en esta disciplina.

3.6.1. Identidad corporativa

Costa J. (1992), alude a la necesidad de aclarar el concepto de “identidad corporativa” porque existe en torno a él una gran confusión, especialmente desde la perspectiva práctica de la empresa, y se relaciona con la imagen, la cultura y la comunicación corporativas, entre otros, como que todo se refiere a lo mismo. En ocasiones, y de forma errónea, se vincula con una parte del diseño gráfico o simples marcas que se confunden con logotipos, nada más lejos de la realidad, afirmará Costa porque ello supondría arrojarlo al reduccionismo. La identidad corporativa es un instrumento estratégico pluridisciplinar ya que englobaría siete dimensiones: el nombre y la identidad verbal, el logotipo, la simbología gráfica, la identidad cromática, la identidad cultural, la arquitectura corporativa –interiorismo o gestión del espacio-, y los indicadores objetivos de identidad, refiriéndose con estos últimos a los hechos institucionales y constitucionales –domicilio social, instalaciones, número de empleados, estructura organizativa, patentes, acciones en investigación y desarrollo, etc.- Dice Costa literalmente: “(...) La Identidad Corporativa, elaborada y gestionada en sus siete *vectores*, alcanza todas sus potencialidades específicas derivadas de la Cultura de empresa, de la Creatividad, el Diseño gráfico, industrial y ambiental, y la Información institucional” (p. 36).

Con ese mismo intento de distinguir el concepto de identidad corporativa de otros afines al mismo, como el concepto de cultura de empresa, están autores como Lopes y Reto (1990) los cuales proponen en su obra, “*Identidade da empresa e gestão pela cultura*”, una lectura de la vida organizacional de la empresa donde las metáforas cultural e identidad, aparecen como los hilos conductores de la misma. Aclaran que en ocasiones se utiliza cultura de empresa e identidad como sinónimos, pero son entidades conceptuales con especificidades propias y al mismo tiempo, necesariamente, coexistentes y,

dependiendo de los niveles y subculturas existentes en la organización, nos hallaríamos ante distintos modelos de gestión empresarial. Hacen énfasis en una diferenciación importante entre ambas: el sistema cultural tiene ciclos de equilibrio y reequilibrio relativamente cortos, en cambio la identidad de empresa es rígida y permanentemente larga en el tiempo.

Putman, Costa y Garrido (2002) definen la identidad de la empresa como su ADN o como el primer vector del paradigma de la comunicación, vector diferenciador por excelencia. La identidad implica la dialéctica de la diferencia, así pues solo hay identidad en la **diferenciación** donde convergen dos parámetros objetivos: lo que la empresa **es** y lo que la empresa **hace**, aunque no podemos obviar la parte subjetiva de la identidad: lo que la empresa **dice que es y hace**. La identidad subjetiva es la que comunica la empresa a través de sus informaciones, de su discurso empresarial de sus promesas, es más emocional que funcional, es la que emerge en los públicos. Putman, Costa y Garrido vienen a concluir que la identidad corporativa es la causa “latente” de la imagen corporativa. Dicen “La singularidad identitaria de la empresa es el valor diferenciador por excelencia. Es un supravvalor porque genera otros valores como la personalidad distintiva y el estilo corporativo, cuya culminación práctica para el público es la imagen” (p. 27).

Sobre esta misma idea de distinguir entre lo que la empresa es y hace y lo que dice que es y hace, Weil (1992) propone cuatro tipos de discurso institucional donde cada uno se refiere a un tipo específico de identidad. A continuación se expone de forma gráfica (figura 13) los cuatro modelos con la intención de arrojar mayor luz sobre esta idea.

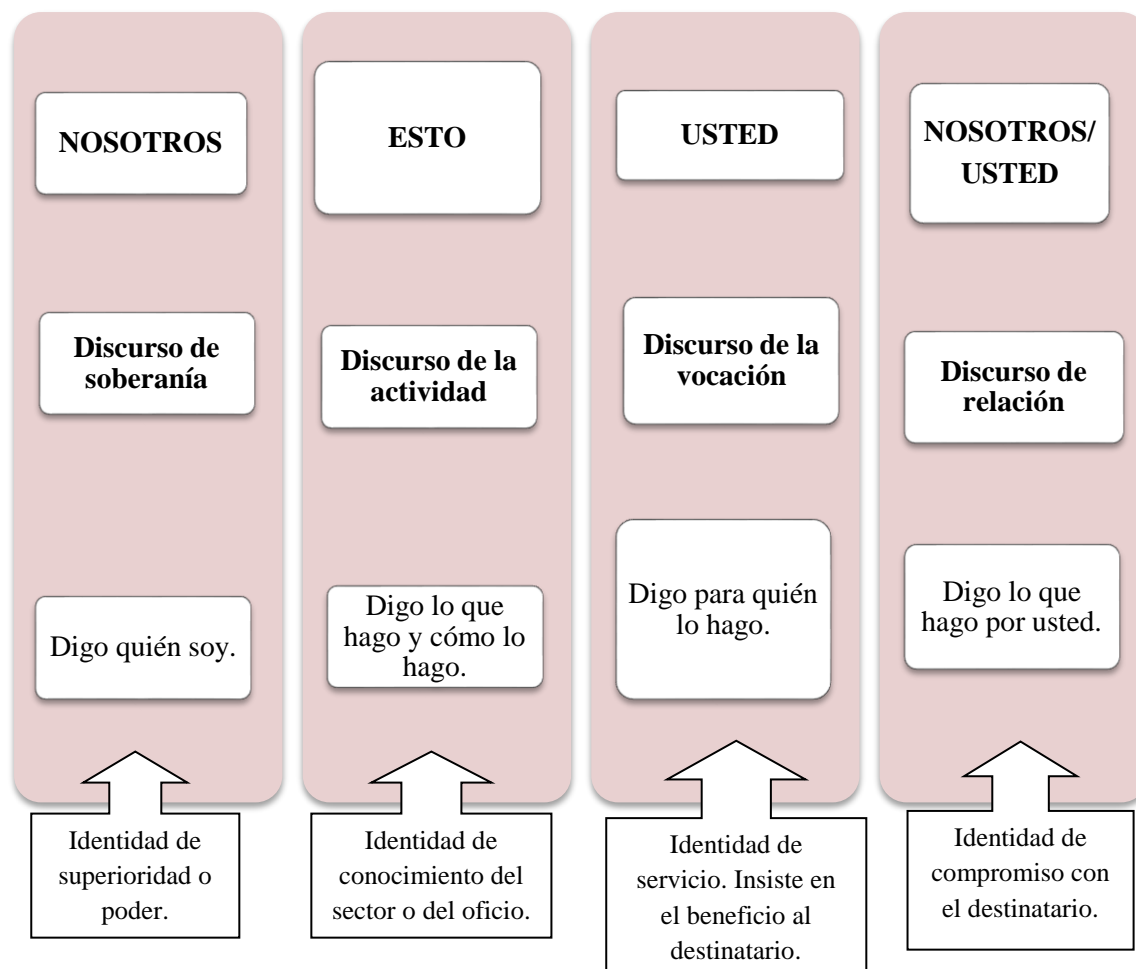


Figura 13. Tipos de discursos institucionales de Weil.

Elaboración propia: Basado en Weil, Pascale (1992) *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Capítulo 3: "Cuatro discursos para cuatro identidades" (pp. 73-95).

En el discurso de soberanía no se invita al diálogo y la autoridad del emisor es más importante que cualquier complicidad con el destinatario, por ejemplo lemas, slogans o frases que inciden en el espíritu, la fuerza, la filosofía, la voluntad, el futuro, el éxito o la fuerza. En el discurso de la actividad, la entidad informa sobre sus competencias y demostración de la categoría, por ejemplo lemas, slogans o frases que inciden en la innovación, producción, actividades, proyectos o precios. En el discurso del servicio y de la vocación la organización adopta un perfil más comercial y se preocupa por los destinatarios, la entidad informa para quién hace la actividad, por ejemplo lemas, slogans o frases que inciden en el beneficio que reporta la actividad o servicio. Y por último, en el discurso de la relación se hace hincapié en la relación que existe entre la institución y sus públicos, es decir, entre el emisor y el receptor, por ejemplo lemas, slogans o frases que inciden en la interrelación entre empresa-cliente.

Arranz (1994) expresa que la identidad corporativa y las relaciones públicas presentan muchos paralelismos en su evolución: ambas presentan una situación actual y una situación ideal, ambas deberían estar en la base de la comunicación, ambas debería estar presentes en todas la áreas de la organización y ambas tienden a converger en su contenido, pero cada una con su lenguaje específico y en su momento de actuación. En esta concurrencia entre ambas, Black, S. (1993) dice: “El término Relaciones Públicas es el único que describe el campo de la comunicación corporativa, del cual la identidad corporativa forma una parte” (p. 103), aclarando que la estrategia de relaciones públicas debe tener en cuenta muchos factores y, a pesar de que la identidad corporativa es una parte importante, debe de estar integrada en la comunicación total de la empresa. La identidad corporativa, confirma Black, incluye muchos niveles, es decir, refleja elementos o factores implicados en la organización, todos ellos a tener en cuenta, y viene a resumir que el relaciones públicas debe conjugar todos estos elementos para alcanzar y mantener, al mismo tiempo, una línea de identidad adecuada como un todo global. A continuación se representa gráficamente (figura 14) su explicación sobre los elementos que integrarían la identidad corporativa, la cual merece ser atendida:

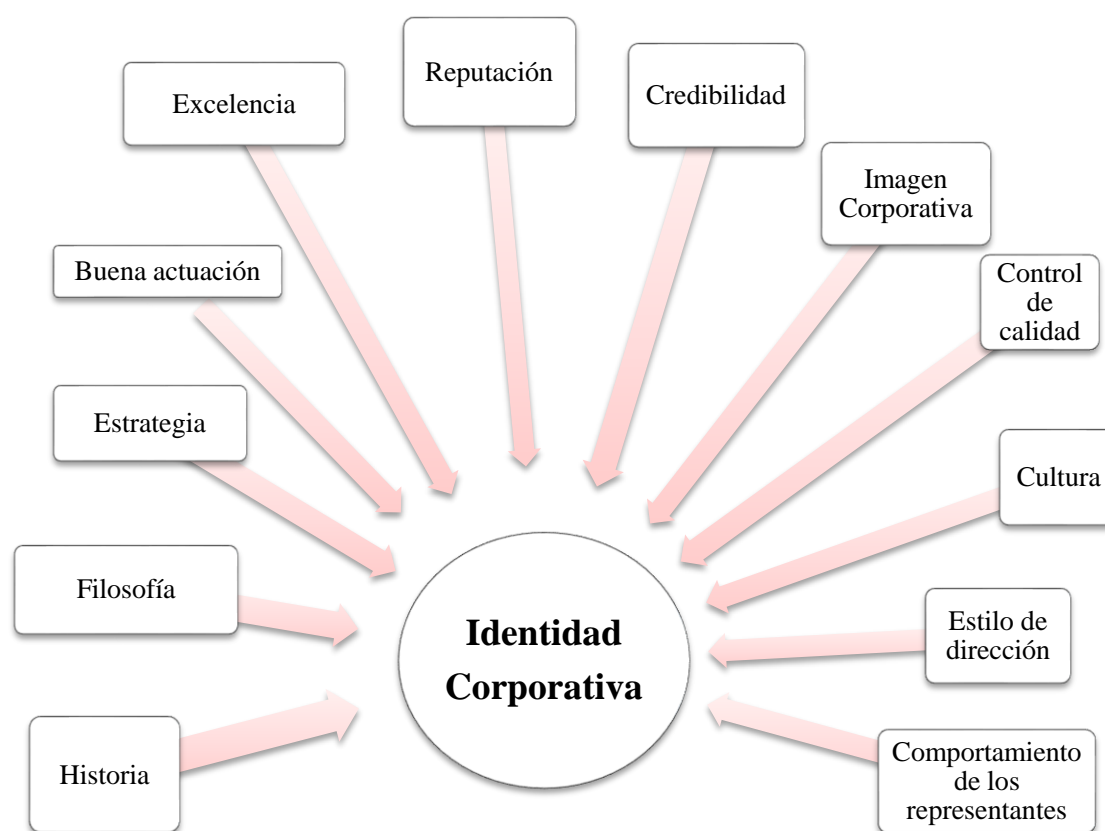


Figura 14. Factores implicados en la identidad corporativa.
Fuente: Black, Sam (1993) *ABC de las Relaciones Públicas* (p. 118).

Para resumir, se toma la referencia de Cabrera (1996) que de una forma sencilla vincula la identidad y la imagen de empresa con estas palabras: “Identidad, pues: un estilo y una personalidad asumidos y presentes, en todo lugar. Imagen, por tanto: la que nos devuelve el espejo. Definitivamente: la transparencia es condición de una adecuada Comunicación Corporativa” (p. 25).

3.6.2. Cultura de empresa

Uno de los elementos básicos de la existencia y permanencia de la imagen de empresa o de una entidad es la **cultura de empresa**. López i Bergadá (1990) explica que la imagen es como un maquillaje y que quién realmente la sostiene es la cultura de empresa que hay tras ella. La imagen es un atractivo provisional que ha de tener un plan de continuidad y una cultura de empresa consolidada para que se mantenga en el tiempo. Incide en la necesidad de tener un substrato cultural sólido y permanente que evite el proceso de “disolución de la imagen” -esto ocurriría en los casos en los que la empresa no dispone de una cultura empresarial adecuada-.

Por cultura de empresa se entiende, dice Soler i Perellada (1990)¹³⁹, un **sistema de valores que caracteriza el comportamiento del personal**, son las creencias básicas de la organización. Estos valores pueden ser de tipo racional o emotivo, siendo estos últimos los más arraigados. López i Bergadá explica que a la cultura de empresa le influyen un gran número de factores, los cuales pueden variar de una empresa a otra, por ejemplo: el tipo de actividad de la empresa, su ubicación, su estructura de poder, sus condiciones económicas y tecnológicas, las modas imperantes, la cultura de las empresas de organizaciones competidoras, entre otros, y los divide en factores endógenos y exógenos.

Autores como Winner (1991) distinguen diferentes tipos de culturas de empresas; Winner habla de cuatro tipos de culturas posibles, dependiendo del tipo de organización ya sea burocrático o no burocrático: cultura de poder, cultura de la función, cultura de la tarea y cultura personal. En la tabla 25 se pueden observar estos cuatro tipos de cultura y sus características –se añade en letra cursiva aportación propia relacionada con las funciones de los ayuntamientos-.

¹³⁹ En López Bergadá J.M. et al. (1990). Capítulo de Soler Perellada (pp 11-14).

Tabla 25

Tipos de culturas según organizaciones de Paul Winner

		ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS	ORGANIZACIONES NO BUROCRÁTICAS
CULTURA DE PODER	DE	<p>-Las personas utilizan reglas y procedimientos rígidos que impiden la creatividad y la rapidez en la toma de decisiones.</p> <p>-Las personas disponen de poco poder por lo que permiten poca flexibilidad.</p> <p><i>-Esto es lo que sucede en una AEDL ya que son funcionarios o contratados laborales que se enmarcan en una estructura jerárquica rígida como es un ayuntamiento. Por este motivo sus actuaciones se ven limitadas a unos procedimientos y recursos presupuestarios cerrados.</i></p>	<p>-Las personas pueden tomar decisiones rápidas ante los cambios y son aptas para sobrevivir en condiciones inestables.</p> <p>-Como el poder depende de las personas, en ocasiones, puede ser fuente de enfrentamientos.</p>
CULTURA DE FUNCIÓN	DE	<p>-Esta función viene dada por la descripción de los cargos y cómo el individuo desempeña dicha función.</p> <p>-En este tipo de organización se desempeña la función a través de reglas y procedimientos burocráticos rígidos. Son funciones previsibles y seguras.</p> <p>-La cultura basada en las funciones ofrecen pocas sorpresas.</p> <p><i>-Encontramos que en los grandes ayuntamientos se da este tipo de cultura porque las funciones vienen rígidamente separadas.</i></p>	<p><i>-Este tipo de cultura se da de forma más diluida ya que los individuos realizan las funciones que son necesarias, dependiendo del momento o circunstancias.</i></p> <p>-Las personas realizan diversas funciones que no están marcadas por la rigidez de las reglas o procedimientos.</p> <p><i>-En los ayuntamientos pequeños, con poco personal o escasos recursos, las funciones no son tan rígidas, encontrándonos con casos donde las funciones del Agente han sido asumidas por otras personas.</i></p>
CULTURA DE TAREA	DE	<p>-Organizarse por equipos de trabajo para llevar a cabo proyectos específicos puede darse en organizaciones burocratizadas, aunque éstas sean pequeñas o medianas empresas.</p> <p>-Las responsabilidades e interacciones están dirigidas a la realización de las tareas</p>	<p>-Puede darse este tipo de cultura cuando es necesario aunar esfuerzos y sinergias para realizar una tarea o proyecto concreto.</p>

	<p>específicas.</p> <p><i>-Se ha podido comprobar que las colaboraciones para llevar a cabo proyectos o acciones específicas (con Mancomunidades, Asociaciones, etc.) son muy habituales.</i></p>	
CULTURA PERSONAL	<p>- Es imposible que se dé una cultura de este tipo.</p> <p><i>-Este tipo de cultura no se contempla en la jerarquía organizativa de un ayuntamiento.</i></p>	<p>-Se da habitualmente en este tipo de organizaciones no burocráticas: no existe control externo, se promueve el desarrollo del espíritu propio e individualista.</p>

Elaboración propia basado en Winner, P. (1991) *Gestión moderna de las Relaciones Públicas. Manual de dirección eficaz*. Capítulo 4 “La cultura de la organización y el individuo en las relaciones públicas (pp. 57-63).

3.6.3. Imagen de empresa

Retomando nuevamente a Costa (2004), autor emblemático en lo que imagen se refiere y un referente sobre conceptos de imagen de marca e identidad corporativa, dice textualmente sobre el concepto de imagen:

El término *imagen* tiene dos acepciones principales: la primera “imagen” como objeto material, *representación física* de cosas que se encuentran en nuestro entorno de objetos y productos, y tiene su raíz en el *eikon*¹⁴⁰ de los griegos, La segunda acepción es “imagen” como *representación mental*, producto sintético e intangible de la imaginación individual –y, por extensión, del imaginario colectivo; la raíz del concepto es el término *imago*, procedente de la psicología. (p. 107)

En realidad, es un concepto controvertido y confuso en cuanto a su significación y aplicación práctica. Xifra (2005), autor muy vinculado a las relaciones públicas, alude a que se utilizan, de forma indiscriminada, términos como imagen, marca, percepción, impresión y reputación, pareciendo que se está hablando de lo mismo y llega a la conclusión de que son conceptos que no se deben de incluir en la definición de relaciones públicas porque son un nivel subsiguiente, relacionados directamente con la gestión de la

¹⁴⁰ Literalmente significa “icono” en griego.

propia organización y sus públicos, porque, dice, las relaciones públicas van más allá. Bernays (1990) en un artículo escrito en la primavera de 1977 “*Abajo la imagen, arriba la realidad*”¹⁴¹, también hizo referencia a este tema, expresando su rechazo a utilizar el concepto de imagen relacionado con las relaciones públicas porque “imagen”, como sustantivo, es una palabra confusa para definir la realidad y “no comunica el verdadero significado de las relaciones públicas” (p. 88).

Para conocer el concepto de imagen, vinculado con las relaciones públicas, se expone la reflexión de Noguero (1988) a este respecto:

En relaciones públicas, *imago* “lo parecido”, tiene sus valorizaciones contrastadas ante la opinión que es configurada por el grupo de pertenencia y el grupo de referencia. Ya que de ambos grupos proceden las expectativas y deseos de los públicos. Todo ello sin perder de vista otras características de tipo variable que pueden arbitrarse en función de la popularidad del concepto “imagen pública”, fenómeno en el que los medios de comunicación no son –en absoluto- ajenos. (p. 110)

(...) Entendemos, asimismo, que el valor o codificación de una imagen pública ha de tener su correspondiente connotación cultural para que conlleve un uso informativo y comunicacional. En conclusión, la imagen pública en la actividad de relaciones públicas ha de ser entendida en la medida que despierta confianza. En otras palabras, el proceso de la comunicación que se inicia con el emisor y finaliza con el receptor ha de estar regulado por la confianza. (...). (p. 111).

Los medios de comunicación nos recuerdan, de forma constante, la relación que la sociedad mantiene con el concepto “imagen” ya que han ejercido de instrumento potenciador de la popularidad de dicho concepto en todas las áreas de nuestra vida. Sin olvidar que, además, es un concepto regulado por ley¹⁴² y que aparece recogido en la Constitución, y los problemas derivados de su mala praxis con posibles consecuencias nefastas. La imagen figura como una identidad “jurídica legal y real de derecho absoluto.

¹⁴¹ Publicado en el “*Public Relations Quarterly (PRQ)*” donde Bernays era columnista especial.

¹⁴² Ley Orgánica de 5 de mayo de 1982. LO 1/1982 publicado en el BOE el 14 de mayo de 1982. Capítulo II sobre “Protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen y Artículo 18.1 de la Constitución. Título I, capítulo 2º.

Su vulneración o alteración puede constituir delito, (...) El Derecho es, pues, reconocido en su ejercicio por la imagen de la persona” (Molinero, 1989, p. 108).

Noguero (1988) hace un recorrido desde la imagen pública, pasando por el balance social, hasta llegar a las relaciones públicas y afirma que “la imagen pública institucional ha encontrado un aliado de excepción en el balance social, puesto que es un medio de aplicación inmediata, a la par que práctico” (p. 120), haciendo especial hincapié en el hecho de que, su uso práctico, debería de ser más relevante incluso por parte de la Administración Pública. Así pues, el balance social aparece como un instrumento de gestión de especial utilidad desde la actividad de las relaciones públicas, es por ello que se ha de abordar su definición y su condición de herramienta de medición de la imagen de la empresa, como una parte esencial del área social de las AEDLs en los ayuntamientos. El balance social es un instrumento de control de gestión que permite recoger información de la empresa sobre determinados aspectos sociales a través de unos indicadores, referidos a un patrón universal de valores, en concreto se trataría de diez valores entre los que se halla el “valor prestigio” del que dice Parra Luna (1989): “el *valor prestigio* hace referencia a la imagen comercial de la empresa y al grado de humanitarismo demostrado tanto con el personal de la empresa como ante situaciones determinadas” (p. 67). En cuanto a la imagen que la sociedad tiene de la empresa y el rol que ésta juega dentro de la sociedad, Parra Luna dice que nos encontramos ante una contradicción externa, esto viene dado porque las organizaciones no ofrecen transparencia contable, origen de la mala imagen que persiste en las mismas.

Esta imagen negativa, relacionada con la no transparencia contable, es la que lastra a muchas instituciones públicas, entre las que se hallan los propios ayuntamientos, salpicados por todos los casos de corruptelas políticas, apropiación y malversación de recursos de la comunidad municipal. Librarse de este círculo pernicioso es complejo, aun cuando se disponga, en un momento dado, de medios y buenas intenciones. La imagen es un valor añadido que, como tal, hay que trabajarlo de forma constante en el tiempo, no solo en los casos puntuales de crisis. Completando esta reflexión, Nielander (1980) concluye que un objetivo fundamental de las relaciones públicas, es el desarrollo del liderazgo a todos los niveles de una organización, esencial para conseguir con éxito una imagen corporativa, pero también advierte que el problema del liderazgo, en el campo de la política, es el de identificarse con el interés público y justificar que el beneficio es una aportación al progreso y a las necesidades de la comunidad.

Putman, Costa y Garrido (2002) exponen la idea de la imagen pública como una carrera de obstáculos porque los elementos concurrentes se neutralizan y los significados se dispersan, ya que las propuestas, productos, servicios, imágenes y argumentos de las organizaciones compiten, y a todo ello hay que añadirle, además, las interpretaciones subjetivas por parte de los públicos.

Ciertamente que la imagen tiene mucho de subjetivo, ya que se refiere a la interpretación de una serie de informaciones que recibimos, como receptores que somos, informaciones que se corresponden, más o menos, con la realidad, es decir, que se estaría hablando de la representación de una persona, animal u objeto que, como receptores, percibimos. Este halo de subjetividad que envuelve a la imagen y de cómo se diseñan o elaboran las distintas informaciones, son elementos fundamentales para la actividad de las relaciones públicas. Canilli (1993) establece que se ha de partir de dos premisas importantes: las informaciones que manejamos no son necesariamente ciertas ni completas y, por otro lado, el tratamiento que le damos a esas informaciones no son necesariamente correctas. Dice Canilli, las relaciones públicas tiene que intervenir en dos áreas: “la función de las relaciones públicas es controlar el **parecer** (la imagen) del objeto que se ocupa (...) las relaciones públicas actúan verificando el *output* del ambiente (la imagen que tiene el ambiente) y el control del *output* del sistema, es decir, el control de las informaciones” (p. 21), para Canilli lo que importa es lo que el sistema parece por lo que la estrategia de imagen a trabajar es que la organización sea consciente de ello y controle su *output* como un todo.

Así pues, se puede afirmar que la imagen de empresa o llamada imagen corporativa es un valor fundamental para la organización, valor que hay que trabajar de forma permanente y lo que diferencia de una organización a otra es el control que se ejerce sobre la misma. Tejada Palacios (citado en Cabrera, 1996)¹⁴³ afirma “(...) La imagen puede viajar al azar y convertirse en un efecto pernicioso, es decir, no deseado por la empresa o, por el contrario, puede ser un activo en la medida en que permanece bajo control” (p. 26). Esto es así en todo tipo de organización, es esencial que los públicos confíen en la misma, para ello es importante transmitir una imagen adecuada y consecuente, acorde con el tipo de gestión o servicio que se presta, máxime cuando se trata de un servicio público que oferta la Administración, entre los que se encontrarían los ayuntamientos y sus AEDLs.

¹⁴³ Fuente citada: Tejada Palacios, Luis: “La identidad y la Imagen Corporativa en el proyecto de empresa”. I Congreso de Comunicación Corporativa. Madrid, 1994

3.6.4. Reputación corporativa

Al hablar de identidad, cultura e imagen de empresa, es necesario abordar el concepto de “reputación”. Éste va más allá de la imagen corporativa, de la comunicación corporativa o de las propias relaciones públicas.

Villafañe (2004), en su tesis expositiva sobre este asunto, afirma que se puede llegar a tener buena imagen y no necesariamente reputación, teniéndose que dar tres condiciones básicas para que exista reputación: contener una dimensión axiológica solvente, existir un compromiso en el comportamiento de los *stakeholders* y existir una proacción en la gestión de la misma. Éste define la reputación corporativa como:

(...) el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiera, ya a comunidad en general. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada (p. 193).

3.6.5. Issues management o gestión de conflictos potenciales y gestión de crisis

Este apartado se centrará en la gestión de los conflictos, conflictos que pueden llegar a derivar en una situación de crisis. La razón de ello es por su vinculación con la dinámica de trabajo de las AEDLs ya que éstas, en muchas ocasiones, se ven inmersas en conflictos de intereses cuando intentan poner en marcha ciertos proyectos de desarrollo local en el que confluyen diversos actores sociales. Es por ello que se debe distinguir entre gestión de conflictos y gestión de las crisis¹⁴⁴. El conflicto puede afectar a cualquier tipo de empresa, ya sea pública o privada, y de cualquier sector, y hay temas que son potencialmente conflictivos o tienen el riesgo de llegar a serlo. El conflicto, dice Wilcox, Cameron y Xifra (2012) **se produce cuando dos grupos dirigen sus esfuerzos uno en contra del otro**, ideando comunicación y acciones de ataques y puede adoptar muchas formas; pero hay que distinguirlo de la competición ya que esta es inevitable y es omnipresente y se produce cuando dos o más grupos rivalizan por los mismos recursos.

¹⁴⁴ Por crisis se entiende un suceso, acontecimiento o problema de gran calado con resultado negativo que afecta a la organización, públicos, productos e inclusive al sector en su totalidad.

El término fue acuñado en 1976 por el asesor de relaciones públicas Howard Chase (citado en Fraser, 2002)¹⁴⁵ que lo definió como:

(...) La capacidad de comprender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de planificación de políticas y todas la cualidades en asuntos públicos/relaciones públicas, para lograr un objetivo: una participación significativa en la creación de la política pública que afecta al destino personal e institucional (p. 223)

El papel de las relaciones públicas es esencial en la gestión de los conflictos, ya que puede minimizar las consecuencias del mismo y mediar entre las partes en conflicto. Dicen Wilcox et al. (2012): “Gestionar los problemas desde el principio no es solo lo más eficaz, sino que es lo que, moralmente, hay que hacer. (...) Desgraciadamente, la mayoría de las situaciones de conflictos no están bien definidas en términos de una solución ideal” (p. 257). En estos casos es cuando los profesionales de relaciones públicas han de determinar qué postura tomar en relación con los públicos involucrados. Esta postura depende de muchos factores y circunstancias por lo que el profesional de relaciones públicas tiene que analizar las amenazas y riesgos que requiere cada situación. Estos autores parte de dos principios básicos desde la perspectiva de las relaciones públicas: el primer principio es que la posición de la organización, ante una amenaza, es que siempre viene determinada por varios factores, el segundo principio es que la organización tiene que tratar con un público específico que es dinámico y cambia, según se desarrollan los acontecimientos -teoría de la contingencia-. A continuación se muestra el esquema (figura 15), del ciclo de vida de la gestión de los conflictos de Wilcox et al. (2012) los cuales establecen el problema a abordar como si se tratase de un ciclo de vida donde se pueden observar cuatro fases que pueden llegar a superponerse. Este ciclo se cierra porque al final del mismo, el proceso comienza de nuevo, ello significa que el conflicto puede volver a emerger y el objetivo sería evitar que esto suceda.

¹⁴⁵ Fuente citada: Chase W.H. (1976) Objectives of CPI. Corporate Public Issues and Their Management I (1), 1.

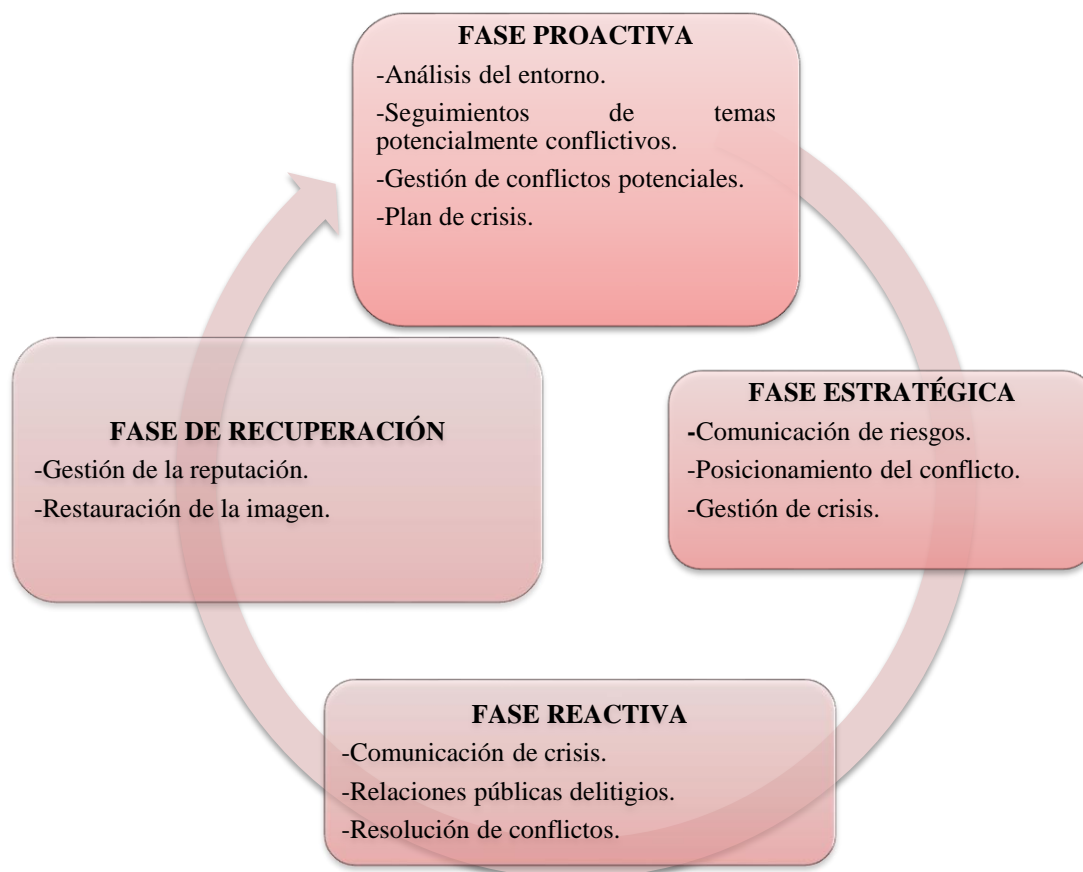


Figura 15. El ciclo de vida de la gestión de conflictos.
Elaboración propia, basado en Wilcox D. (2012) Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas (p. 262).

Wilcox et al. resumen la gestión del conflicto en las siguientes etapas: predecir problemas, anticipar amenazas, minimizar sorpresas, resolver temas potencialmente conflictivos y prevenir crisis. Fraser (2002) manifiesta básicamente lo mismo pero con algunas diferencias, éste establece cuatro tareas específicas que son: identificar asuntos y tendencias, evaluar el impacto del asunto y establecer prioridades, definir la postura de la empresa y designar las acciones de la empresa y de las respuestas para conseguir resultados -resolver el conflicto-. La idea básica que hay detrás de estas fases de gestión es la **planificación proactiva**.

En relación con la gestión de conflictos potenciales, Fraser (2002) menciona la llamada “comunicación de riesgo” (p. 226) como aquel tipo de proceso que constituye la recopilación de datos científicos relativos a ciertos peligros, ya sean para la **salud** o el **medio ambiente**, y presentarlos ante los públicos de forma clara y comprensible; y afirma cómo la comunicación de riesgo y las relaciones públicas tienen mucho en común ya que

ambas disciplinas se encargan de informar, educar y reducir las emociones de confusión y miedo entre los públicos, ante ciertos hechos o mensajes.

En el proceso de la gestión de conflictos potenciales pueden llegar a surgir situaciones de crisis que no se tenían previstas. Black, S. (1993), Fraser (2002), Chamizo (2003), Castillo Esparcia (2010), Wilcox, Cameron y Xifra (2012), entre otros, abordan el tema de la gestión de crisis distinguiendo entre las crisis imprevistas, inevitables o desconocidas y las crisis previstas, conocidas o evitables, atendiendo a la capacidad de control por parte de la empresa.

Las características de las crisis pueden variar, dependiendo de los autores, aunque coinciden en mayor medida en una serie de factores a tener en cuenta. Castillo Esparcia (2010, p.205) las resume en las siguientes –se añaden las afirmaciones de cada autor citados en el párrafo anterior-:

- **Sorpresa.** Wilcox el al. y Black argumentan que cuando surge la crisis lo hace de forma inesperada y se extiende con rapidez.

- **Atención mediática.** Los medios de comunicación demandan información sobre lo que está ocurriendo. Dicen Wilcox el al.: “(...) Los medios quieren respuestas. Los inversores exigen respuestas. Y los consumidores quieren saber qué ocurre” (p. 230). “Hay que cooperar con los medios (...) y explicarles nuestro punto de vista sobre la crisis” (p. 233).

- **Repercusión social.** Wilcox el al., Castillo Esparcia y Fraser explican que se produce una escalada de acontecimientos con repercusión social que ocurren de forma simultánea y provocan el descontrol por parte de la organización.

- **Afecta al público interno.** Los primeros que han de estar informados sobre lo que está ocurriendo y las estrategias que proyecta poner en marcha la empresa son los públicos internos.

- **Interés de los poderes públicos.** Wilcox el al. exponen en uno de los pasos a realizar: activar el apoyo de terceros, entre los que incluye las autoridades legales.

- **Urgencia.** Porque hay que actuar rápido y no desmoronarse con ataques de pánico.

- **Buena imagen de las víctimas.** Black S. nos habla de la oportunidad que supone prestar la atención máxima a las víctimas, y “(...) prestara atención a la ansiedad de los familiares y amigos, proporcionándoles líneas exclusivas de teléfono para atender a sus preguntas” (p. 172).

• **Afectan a la imagen organizativa.** Hay que concentrarse en restaurar la imagen, proceso, dice Fraser, que hay que hacer visible en todo momento desde el primer instante, sin eludir responsabilidades, poner las acciones correctoras necesarias en marcha y, en última instancia, solicitar disculpas públicamente. Lo ideal es tener elaborado un plan de crisis que permita actuar con rapidez donde se incluyan los métodos y líneas de gestión y actuación ante una determinada crisis, constituir un comité de crisis interdisciplinar que posibilite abordar y coordinar las etapas del proceso y disponer de un portavoz oficial que represente a la empresa/institución. Dice Chamizo sobre cómo ha de ser el Manual de Crisis: “Debe ser concebido -y utilizado- como un instrumento vivo, flexible y adaptable que formula escenarios hipotéticos dotados de sus estrategias comunicativas pertinentes. El plan de comunicación permitirá a la organización una actuación proactiva (...) (p. 104).

3.7. Paradigmas teóricos y modelos de Relaciones Públicas de referencia para el marco del Desarrollo Local

El objetivo de este apartado es realizar una aproximación a los paradigmas teórico-prácticos de las relaciones públicas que se consideran más relevantes para la presente tesis porque pueden aportar explicación teórica al objetivo principal de estudio, por lo que es necesario e importante hacer un repaso de los paradigmas fundamentales, así como revisar los modelos explicativos de la práctica de las relaciones públicas ya que, una parte de la investigación, tiene como meta demostrar en qué medida existe la aplicación del modelo de relaciones públicas Simétrico Bidireccional en las AEDLs, modelo expuesto por Grunig y Hunt en 1984.

Pavlik (1999) incide en que la investigación dedicada a la formulación de teorías tiene como objetivo intentar comprender las relaciones causa-efecto, además de intentar predecir situaciones o condiciones, así pues en el campo de las relaciones públicas, estas investigaciones intentan comprender la naturaleza de los públicos, las organizaciones y la opinión pública. La falta de recursos y la imagen deteriorada de las relaciones públicas han hecho, hasta ahora, desembocar en un efecto pernicioso sobre los académicos que evitaban investigar en esta disciplina. Según Xifra (2003) existe además otro condicionante de peso y es que hay un paradigma dominante que se ha impuesto desde la década de los setenta y es el paradigma simétrico bidireccional de Grunig y Hunt basado en la teoría general de

los sistemas, además de la carencia de unitarismo académico, aspecto tratado en anteriores apartados.

3.7.1. Paradigmas de referencia en las Relaciones Públicas

La teoría general de los sistemas se impuso como un referente teórico de aplicación a las ciencias sociales, incluido en el campo de las relaciones públicas para dar explicación sobre la praxis de las mismas, la cual sigue vigente en la actualidad, por lo que nos parece conveniente detenernos en ella. Autores como McElreath (1997) afirma que es fácil comprender cómo el papel del profesional de relaciones públicas, dentro de la organización, se vio iluminado por la teoría general de los sistemas, además estos conceptos también ayudaron a explicar cómo y por qué el profesional de relaciones públicas puede funcionar con eficacia desde fuera del sistema organizacional.

3.7.1.1. Explicando las Relaciones Públicas a través de la teoría general de los sistemas

Esta teoría, originaria del biólogo Ludwig von Bertalanffy (citado en Xifra, 2003, pp. 18-23)¹⁴⁶, se utilizó más tarde para describir la realidad social y la dinámica de las organizaciones, partiendo de la idea de que la realidad social es un sistema o conjunto de elementos que son interdependientes entre sí; la totalidad del sistema no es la simple suma de sus elementos y sus relaciones de interdependencia y el todo, como sistema, respondería a unas reglas. El sistema es dinámico y reacciona como un todo, tanto a influencias externas como internas, al propio sistema.

De forma muy resumida, los elementos básicos de esta teoría son:

- Algunos sistemas son *cerrados* mientras que otros son *abiertos*. Los *cerrados* son autosuficientes y los *abiertos* se nutren de su retroalimentación con el exterior.
- Existen unos niveles jerárquicos dentro del sistema y aparece el concepto de *subsistema* organizado como un sistema. Un sistema puede contener varios subsistemas y un subsistema, a su vez, contener a otros.

¹⁴⁶ Fuente citada: Bertalanffy L. V. (1956) General System Theory. In General Systems Yearbook of the Society for General Systems Research. Vol. 1.

- El sistema tiene una organización interna donde aparecen los conceptos de *integración, diferenciación, interdependencia y centralización*.
- Los sistemas interactúan con su entorno y relacionado a ello aparecen las entradas y salidas (*inputs y outputs*) relativo a los impactos y respuestas, es decir, de intercambio de materia o información con el entorno.
- Existen una serie de factores que aseguran el mantenimiento de los sistemas: la *estabilidad*, el *equilibrio*, la *homeostasis*, propio del sistema cerrado (autorregulación dinámica según el estado de sus metas), la *morfogénesis* propio del sistema abierto (se refiere a los cambios de la estructura y los procesos), la *retroalimentación* y la *entropía negativa* (aumento de relaciones que hacen más compleja la organización).
- En relación con la dinámica de los sistemas, aparecen los conceptos de *adaptación, crecimiento, crisis, tensión, sobrecarga, declive* y la *entropía positiva*.

Los sistemas *abiertos* pueden adaptarse a sus objetivos, estructuras o procesos, dependiendo de la cantidad de feedback, los sistemas *abiertos* son los que pueden mostrar mayor flexibilidad de adaptación a los cambios y ajustes al entorno, buscando diversas estrategias según necesidades de adaptación. En cambio, los sistemas *cerrados* son impermeables al intercambio de materia o información con el entorno, no hay adaptación a los cambios externos y tienen altas posibilidades de desintegración por ser modelos estáticos. Sobreviven y crecen los sistemas que mantienen un intercambio con el entorno, es decir, los sistemas *abiertos* o relativamente abiertos.

Pavlik (1999) argumenta que la perspectiva sistémica fue un paradigma emergente de las relaciones públicas, destacados estudiosos acudieron a esta teoría para “construir una comprensión teórica de las relaciones públicas (por ej., Broom & Dozier, 1986; Ehling, 1984; Grunig, 1984; Grunig & Grunig, 1986; Trujillo & Toth, 1986)” (p. 165); en esta misma obra, más adelante, Pavlik afirmaría “(...) la investigación reciente apunta que la teoría general de los sistemas puede proporcionar una perspectiva, o paradigma, útil para comprender la función de las relaciones públicas en las organizaciones. Y aún más importante, también sugiere que esto solo es el inicio” (p. 172).

A esta lista expuesta por Pavlik se citan otros autores que expusieron su idea de las relaciones públicas desde el enfoque sistémico, Nager y Allen (1984), Grunig y Hunt

(1984), Cutlip y Center (1985), Crable y Vibbert (1986), Dunn (1986), Reilly (1987) y Aronoff y Baskin (1988), todos ellos citados por Xifra (2003, p. 20).

Los primeros teóricos en aplicar la teoría general de los sistemas para la gestión de las organizaciones y vinculado a los problemas de relaciones, estructuras e interdependencias, fueron Katz y Kahn (1966) y Buckley (1967), más tarde en 1976, Bell y Bell (citados en Xifra, 2003 pp. 21-23, Cutlip y Center, 2000, pp. 287-305)¹⁴⁷ aplicaron los conceptos de esta teoría a la función de las relaciones públicas. El estudio más revelador, partiendo de la idea de sistema abierto y complejo, en el campo de las relaciones públicas aparece en 1987 con Long y Hazleton Jr. (también citado en Xifra, 2003, pp.21-23)¹⁴⁸, los cuales definen las relaciones públicas como una función comunicativa y directiva a través de la cual las organizaciones pueden llegar a conseguir sus objetivos o metas, adaptándose éstas a su entorno. El suprasistema sería el entorno y los subsistemas la organización, comunicación y los públicos objetivos. Las relaciones públicas sería un sistema abierto complejo que con sus estrategias de comunicación (*output, output*) facilita al subsistema de la organización su adaptación al entorno.

La perspectiva de los sistemas abiertos en relaciones públicas exige empezar por una observación sensitiva intencionada del entorno para anticipar y detectar cambios que puedan afectar a las relaciones de la organización con sus públicos (...) el modelo de sistema abierto tiene la capacidad de iniciar acciones correctivas dentro de las organizaciones y dirigir programas para influir en los conocimientos, predisposición y comportamiento de los públicos, tanto internos como externos. Con esto se pretende conseguir el mantenimiento o consecución de las metas que refleje los intereses mutuos de las organizaciones y sus públicos. (...). (Cutlip y Center, 2001, p. 304).

Por lo tanto, una organización o empresa que se base en el uso de programas de relaciones públicas como sistema abierto mantendrá una interacción de ajuste con su

¹⁴⁷ Fuentes citadas: Katz y Kahn (1966) *The social psychology of organizations*. New York, Wiley (p. 489). Buckley W. (1976) *Sociology and Modern System Theory* (Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, p.14. Sue H. Bell and Eugene C. Bell (1976) *Public Relations: Functional or Functionary?* *Public Relations Review* 2, nº 2 (pp. 51-52).

¹⁴⁸ Fuente citada: Long L. W. and Hazelton J.r. (1987) *Public Relations: A Theoretical and Practical Response*. *Public Relations Review*. Vol 13, nº 2 (pp. 3-13).

entorno social, político y económico, tratando de adaptarse de acuerdo a los intereses de sus públicos.

Esta perspectiva sistémica de la función gerencial de las relaciones públicas, visto ya en el epígrafe 3.3 desde la explicación teórica de Grunig y Hunt, muestra un sistema abierto que se vincula con los modelos de relaciones públicas bidireccionales –simétrico y asimétrico- gestados también por Grunig para dar explicación a las estrategias prácticas de las relaciones públicas en la gestión organización-entorno.

3.7.1.1.1. Teoría de los “sistemas interpenetrantes”

Teoría desarrollada por Preston y Post en 1975 (citados por Grunig y Hunt, 2000)¹⁴⁹, a través de la cual expusieron su idea sobre cómo observaban las organizaciones y sistemas de su entorno: como sistemas interpenetrantes que “ni controlan completamente al entorno social ni son controlados por él” (p. 114). Partiendo de la premisa de que en muy pocas ocasiones las empresas/instituciones pueden o son capaces de controlar a otros sistemas interpenetrantes, tampoco se han de comportar como lo esperan otros sistemas.

Clutip y Center (2000), basándose en esta teoría, afirman que los modelos de relaciones públicas de agencia de prensa y los modelos asimétricos bidireccionales serán utilizados por empresas que intentan controlar el entorno –y sus sistemas interpenetrantes-, en cambio los modelos simétricos bidireccionales simplemente se adapta o intentan negociar.

3.7.1.2. Otros paradigmas esenciales en el ámbito de las Relaciones Públicas. Revisión de Xifra¹⁵⁰

Sobre esta base de análisis sistémico, se encuentran otros dos paradigmas fundamentales de aplicación en el campo de las relaciones públicas, relacionados con los conceptos de conflicto social y responsabilidad social, y son el paradigma intersubjetivo de Jürgen Habermas y el paradigma funcional sistémico de Niklas Luhmann¹⁵¹. Por un lado, el

¹⁴⁹ Fuente citada: Lee E. Preston y James E. Post (1975) *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility* (Englewood Cliffs N.J. Prentice-Hall (pp. 24-27).

¹⁵⁰ Epígrafe desarrollado sobre la obra de Xifra, J. (2003) *Teoría y estructura de las relaciones públicas* (pp. 15-33).

¹⁵¹ Fuentes citadas: Habermas (1987) *Teoría de la acción comunicativa* (1981). Taurus, Madrid (pp. 122-146). Luhmann, N. (1984) *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

paradigma de Habermas permite entender el modelo práctico de la profesión de las relaciones públicas, y por otro, el paradigma de Luhmann permite conocer los mecanismos sistémico-sociales de la práctica de las relaciones públicas. Ambos paradigmas parten del análisis sistémico de la sociedad. Torres Valdés (2008, p. 163) hace énfasis en la importancia de estos dos paradigmas porque ayudan a explicar la praxis de aplicación de las técnicas y programas de relaciones públicas en el ámbito de las AEDLs.

3.7.1.2.1. Paradigma intersubjetivo

Xifra explica que la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1981) se basa en la idea de la racionalidad comunicativa entre actores sociales a través del uso del lenguaje, con el objetivo de un entendimiento mutuo. Esta racionalidad se asienta sobre el consenso público y el equilibrio entre el “mundo de vida” y el sistema, por lo tanto sobre la comprensión del mundo de la vida. El objetivo final sería la búsqueda de la integración y la práctica de la responsabilidad social como norma.

Las relaciones públicas “éticas”, con sus técnicas y programas, serían la mejor base para conseguir el equilibrio entre el mundo de vida y el sistema. Ante los conflictos sociales, las relaciones públicas emergen como una herramienta para resolver dichos conflictos. Dice Xifra sobre ello, “(...) Resolver estos conflictos significa alcanzar un consenso socialmente responsable en el marco colectivo del mundo de la vida en la esfera pública. Durante estos procesos, se logra continuamente la norma colectiva de responsabilidad social en el discurso político de la sociedad posconvencional” (p. 26).

No obstante, afirma Xifra, Habermas advierte de un peligro ya que denuncia que no es ético acceder al espacio público a través de la acción comunicativa para representar unos intereses particulares, por ejemplo a través de la acción de los medios de comunicación social. Las relaciones públicas son un instrumento que contribuye a trasladar los intereses privados a la esfera pública, por ello Habermas incide en que se han de cumplir unos requisitos éticos, por parte de la práctica de las relaciones públicas, requisitos que las organizaciones han de respetar en pro del interés colectivo.

Xifra argumenta que este paradigma ayuda a comprender las exigencias éticas e idealistas de la práctica de las relaciones públicas pero, a su vez, conlleva un riesgo y es centrarnos en un debate dialéctico sobre la ética de la práctica en sí y de quién practica las relaciones públicas.

3.7.1.2.2. Paradigma funcional sistémico

Al abordar este paradigma, Xifra destaca la figura de Niklas Luhmann (1984), defensor de la teoría de los sistemas sociales, el cual rechaza la teoría de la comunicación intersubjetiva de Habermas ya que la considera “empíricamente falsa” (p. 29), y cree que no es posible el entendimiento mutuo -consenso- entre los actores sociales, en el sentido que lo propone Habermas, porque la comunicación puede tener como objetivo el disentimiento con total intencionalidad, dependiendo de los asuntos a tratar y de los integrantes en la comunicación.

Desde la óptica de este paradigma, en el conflicto social, no se trata de busca el acuerdo sino de buscar una dinámica continuada de ajustes entre intereses conflictivos, es decir, que el conflicto tiene un comportamiento funcional. Luhmann parte de la percepción no colectiva de la sociedad por lo que priman los intereses particulares-obtención de beneficio- frente a los colectivos, y dice “la comunicación pública se convierte en un foro funcional para la adaptación de intereses especiales” (p.33).

Desde este paradigma, dirá Xifra, la función práctica de las relaciones públicas tiene como objeto el ajuste entre intereses de los sistemas con el objetivo fundamental de asegurar beneficios particulares que responden a intereses particulares y no por el interés común.

Concluyendo sobre estos dos paradigmas, Xifra afirma que ambos se complementan para entender la función práctica de las relaciones públicas, el paradigma intersubjetivo explica la praxis profesional y el paradigma funcional sistémico la praxis real.

Los dos paradigmas expuestos son de gran utilidad para comprender las dinámicas de trabajo en el contexto de las AEDLs, partiendo de la premisa de que existe un interés legítimo, por parte de los ciudadanos, de obtener información y recibir unos servicios municipales públicos éticamente responsables. En este caso se está hablando de una entidad pública, donde no pueden primar los intereses particulares sobre los intereses comunes de la colectividad como municipio.

3.7.2. Teorías complementarias que nos pueden dar explicación a las Relaciones Públicas y al Desarrollo Local. Revisión de Xifra¹⁵²

Las teorías vistas hasta el momento explican las relaciones públicas como sistema, no obstante existen otras aportaciones teóricas, dentro del enfoque sistémico, que dan explicación a la gestión de los conflictos, la negociación o la mediación. Estas teorías se consideran más como complementarias a los paradigmas predominantes.

3.7.2.1. Teoría de los conflictos

En reiteradas ocasiones, a lo largo de este trabajo, se ha puesto de manifiesto la existencia del conflicto de intereses en el ámbito de la gestión/comunicación entre organización y públicos como un hecho de existencia incuestionable, aspecto éste que se ha de evidenciar como plausible en el contexto de interrelación de la AEDL con sus públicos de interés. En no pocas ocasiones el AEDL se ve inmerso en la dialéctica del conflicto, entre los intereses de la institución, a la cual representa, y los intereses de los ciudadanos, a los que ofrece sus servicios. Su papel supone ser el mediador del conflicto de intereses, el mismo rol que ha de interpretar el profesional de las relaciones públicas. En el enfoque del desarrollo sostenible se hace imprescindible el manejo del conflicto; poner en valor los proyectos políticos, sociales y económicos, no siempre basados en el consenso y el acuerdo, es uno de los objetivos prioritarios para alcanzar la negociación por el bien del medio ambiente, cultura y población local.

La teoría del conflicto viene a plantear la dialéctica de los fenómenos sociales, donde siempre hay la existencia de dos caras o posturas opuestas que luchan por imponer su criterio o parecer. Las partes opuestas luchan por el poder y por el reparto de unos recursos que son escasos. “La teoría de los conflictos defiende que cualquier aspecto de la organización es meramente un reflejo de un conflicto inherente a la organización” (Xifra, 2003, p. 68). Esta teoría ha sido explicada desde diferentes enfoques pero, básicamente, vinculado a las relaciones públicas, se destacan dos premisas de partida que interesa señalar: la existencia de un conflicto presupone también un interés común entre los dos opositores, y la mayor parte de los conflictos conllevan situaciones de negociación.

¹⁵² Epígrafe desarrollado sobre la obra de Xifra, J. (2003) Teoría y estructura de las relaciones públicas (pp. 68-77).

Se aporta una cita textual que expone Xifra y que parece esclarecedora del asunto: (...) **“la práctica de las relaciones públicas está situada precisamente en el punto donde colisionan intereses contrapuestos”** (p. 68).

3.7.2.2. Teoría de los juegos

Relacionada con la teoría del conflicto se halla la llamada teoría de los juegos; esta teoría fue ideada por John von Neumann y Oskar Morgenstern en 1944¹⁵³ para explicar los problemas económicos donde los jugadores se relacionan entre sí a través de diversas estrategias de juego para abordar los conflictos.

En el ámbito de las relaciones públicas los jugadores son el profesional de las relaciones públicas y los diferentes públicos de la organización, en esta interacción cada uno de los jugadores selecciona las estrategias del juego que cree más convenientes –por propia experiencia o por formación/información del jugador- para manejar las diferentes situaciones, con la intención final de obtener unos resultados concretos de beneficio social para la organización, es decir, de equilibrio y comprensión mutua entre las partes.

Las estrategias del juego se pueden clasificar según jugadores –actores sociales- y objetivos a alcanzar. Según una de estas clasificaciones podemos hablar de los juegos de *suma cero* y juegos de *suma no-cero*. La aportación de Murphy (1989)¹⁵⁴ es esencial para interpretar la función de las relaciones públicas y sus estrategias desde estas dos estrategias de juego, en la *suma cero* la pérdida es una ganancia negativa porque los jugadores tienen intereses diametralmente opuestos, este tipo de estrategia está solapando las oportunidades de cooperación que podrían beneficiar a ambos jugadores porque lo que gana uno lo está haciendo a costa de lo que pierde el otro. En la estrategia *suma no-cero*, la ganancia o pérdida es fruto de la negociación hábil que busca el beneficio de ambas partes, la pérdida de uno no es la ganancia del otro.

La estrategia de juego *suma cero* se correlaciona con el modelo asimétrico bidireccional de la práctica de las relaciones públicas y la estrategia de la *suma no-cero* se vincula con el modelo simétrico bidireccional de las relaciones públicas donde la cooperación es esencial para que ganen todos. Este último sería el modelo de juego

¹⁵³ Fuentes citadas: Neumann J. V. y Morgenstern, O. (1944) *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

¹⁵⁴ Fuente citada: Murphy P. (1989) *Game Theory: a paradigm for the Public Relations. Relations Process*. BOTAN, C.H.

esencialmente propio de la práctica de las relaciones públicas –siguiendo el modelo propuesto por Grunig que veremos más adelante-.

Relacionado con la función de gestión del AEDL, se podría afirmar que el juego de la *suma no cero* sería el más valioso, aun teniendo en consideración las problemáticas que puedan surgir para ponerlo en la práctica debido a los fuertes intereses que puedan mostrar los contendientes del juego. Tal y como se indicaba en el capítulo anterior, la buena gobernanza se basaría en la búsqueda de interacciones de confianza entre los distintos actores, regulada por las reglas del juego.

3.7.2.3. Teoría de la negociación

La teoría de la negociación está íntimamente vinculada a la función de relaciones públicas, con la idea de buscar un consenso o acuerdo entre las partes. El principal exponente de esta teoría fue Schelling (1960)¹⁵⁵ el cual parte de la idea de que, ante un conflicto, debe existir un interés común entre ambas partes; este interés común denotaría un comportamiento racional y estratégico con el objetivo de negociar. En dicha negociación, ambos han de predecir o interpretar lo que la otra parte le quiere comunicar, por lo que se está hablando de un juego mixto de dependencia mutua.

El problema que se encuentra en esta argumentación teórica de Schelling, que expone Xifra, en el proceso de intentar adivinar o interpretar lo que la otra parte quiere decir es que se puede caer, con facilidad, en la **inferencia**¹⁵⁶, provocando malos entendidos. La inferencia supondría una barrera comunicativa a evitar en la práctica de las relaciones públicas. Para ello la solución que se propone, y no es precisamente un tema insustancial, es ofrecer información completa y fehaciente durante el proceso de negociación, de forma que ambas partes manejen la misma carga y valor de información con el objeto de que la negociación sea equilibrada y justa para ambas partes.

Desde el enfoque de las relaciones públicas, Xifra habla de la negociación *win-win* -doble ganador- como elemento clave para que el éxito de la negociación se mantenga en el tiempo sin embargo, cuando entra en juego un tercer actor, como sería el caso de las

¹⁵⁵ Fuente citada: Schelling T. (1960) *The strategy of conflict*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.

¹⁵⁶ Suponer o presuponer, leer entre líneas...La inferencia se da cuando hay escasa información lo cual puede llevar a errores de interpretación del mensaje tanto en el proceso informativo como en el comunicativo. Procede de la raíz latina “inferre” que significa sacar una nueva proposición de otra anteriormente dada.

instituciones públicas, habría que cambiar la ecuación y pasar a la negociación *win-win-win* -triple ganador-. En el caso de las AEDLs, las negociaciones se deberían mover en el contexto del modelo de triple ganador, es decir, donde los poderes públicos, las organizaciones y los públicos ganasen con las metas puestas en el bien común de la comunidad local, a pesar de las dificultades y vicisitudes que pueda llegar a contraer este tipo de negociaciones.

3.7.3. Teorías de la comunicación interpersonal. Revisión de Xifra¹⁵⁷

Dice Xifra que, las relaciones públicas y la comunicación interpersonal tienen como centro común los procesos de interacción. Wood (1995)¹⁵⁸ determinó que existen cuatro dimensiones en las relaciones interpersonales:

- Haciendo referencia al tiempo, energía, sentimientos, esfuerzos y otros recursos logísticos tendríamos la **inversión**, el porcentaje de inversión equilibrada por ambas partes tendría una relación directa con el nivel de satisfacción que puede tener cada uno.
- El factor **compromiso** sería prioritario para mantener una interacción donde inclusive los conflictos serían una ocasión para fortalecer la relación.
- La **confianza** sería un valor añadido que permitiría mantener una relación estable en el tiempo.
- Para mantener un equilibrio óptimo en la relación es importante que exista una **comodidad dialéctica en la misma**, frente a la tensión dialéctica, ésta permitiría el equilibrio relacional entre lo que se espera y lo que se da.

3.7.3.1. Teoría del intercambio social o del equilibrio económico

Esta teoría parte del supuesto de que toda relación social conlleva un intercambio de recursos logísticos, desde status, información, bienes, servicios, amistad, compañerismo y aceptación social, entre otras. Teoría desarrollada por diversos autores, citados por Xifra, entre los que destacan Roloff (1981), Liska y Cronkhite (1995), De Vito (1996), Knapp (1984), Taylor y Atman (1973) con diferentes aportaciones sobre la misma base

¹⁵⁷ Epígrafe desarrollado sobre la obra de Xifra, J. (2003) Teoría y estructura de las relaciones públicas (pp. 77-88).

¹⁵⁸ Fuente citada: Wood, T. (1995) An emerging practice of teaching. In P. Cobb & H. Bauersfeld. (Eds.) (1995). The emergence of mathematical meaning. Interaction in classroom cultures. (pp. 203-227). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

conceptual. De forma resumida vienen a decir que las personas desarrollan relaciones en las que pueden obtener máximos beneficios, este beneficio es igual a recompensas menos los costes, “(...) Es decir, explica que las relaciones suelen mantenerse mientras las recompensas superan los costes y suelen terminar cuando los costes exceden las recompensas” (Xifra, 2003, p. 78). Por otro lado, si se disponen de diferentes opciones es más difícil llegar a obtener la satisfacción, excepto que se alcance el nivel de expectativas y se pueda seleccionar, de entre alternativas viables, las que proporcionen mayor satisfacción a cambio de los mismos costes o incluso de costes menores.

Si se traslada esta explicación al contexto organizacional de las entidades públicas, y correlacionado con los procesos de gestión de las AEDLs habría que reflexionar sobre los tipos de recursos de intercambio con otras organizaciones, colaboradores o con la propia comunidad local donde las recompensas y los costes determinarían el éxito o fracaso de la puesta en marcha de los proyectos económico-sociales locales.

3.7.3.2. Teoría de la percepción relacional

Laing (1966; 1969)¹⁵⁹ desarrolló la teoría de la percepción relacional o interpersonal que trata de explicar cómo la comunicación entre dos partes se puede ver afectada por la percepción que se tenga sobre la relación en sí. Esta percepción se puede aplicar a cualquier tipo de relación, ya sea personal o empresarial. Cada parte implicada en la comunicación interpersonal tiene tres niveles de percepción que Laing llama “**perspectivas**”: la *perspectiva directa*, la *meta-perspectiva* y la *meta-meta-perspectiva*. La *perspectiva directa* es la opinión de una parte sobre la otra en relación a su comportamiento, objeto, actividad o cualquier otro elemento que tenga que ver con su hábitat cotidiano, la *meta-perspectiva* es lo que una parte imagina que piensa o siente la otra parte y la *meta-meta-perspectiva* es lo que un individuo piensa que es la meta-perspectiva del otro individuo en el proceso de interacción.

El nivel de conocimiento de las perspectivas durante la interacción es clave para conseguir alcanzar una interacción satisfactoria durante la misma, durante una negociación existirían distintos resultados:

¹⁵⁹ Fuentes citadas: Lang R.D. y otros (1966) *Interpersonal Perception: A Theory and Method of Research*. London: Tavistock. Lang R.D. (1969) *Self and Others*. London. Penguin Books.

- La comparación de perspectivas directas sobre un mismo asunto da como resultado el acuerdo o desacuerdo.
- La confrontación entre la meta-perspectiva de una parte y la perspectiva directa de la otra parte, daría como resultado un entendimiento o la ausencia del mismo.
- La comparación entre la meta-meta-perspectiva de una parte y su perspectiva directa puede dar lugar a sentirse entendido o no entendido.
- La confrontación entre la meta-meta-perspectiva de una parte y la meta-perspectiva de la otra parte, puede llevar a la comprensión o la falta de comprensión.

Desde el punto de vista de las relaciones públicas y aplicando esta teoría a las relaciones que se pueden establecer entre organización-públicos, el problema podría radicar en que las organizaciones crean conocer lo que sus públicos esperan de ellas, llegando a malinterpretar o, simplemente, no entender las percepciones de sus públicos. Las entidades públicas, y en particular las AEDLs objeto de este estudio, no pueden caer en el error de basar su compromiso con la comunidad local en las percepciones inferidas por lo que se retomará, nuevamente, a la idea fundamental de la importancia de conocer de manera contundente las opiniones y necesidades reales de sus públicos.

3.7.4. Teorías sobre los efectos de la comunicación de masas

Las teorías relativas a los efectos de la comunicación son básicas para comprender los resultados que se pueden esperar, en los públicos objetivos, tras haber aplicado un programa que incluya estrategias de relaciones públicas. Los efectos o resultados de la comunicación de masas pueden ser inesperados o, incluso, contraproducentes por no haber tenido en cuenta el funcionamiento y poder de los medios. Serán abordadas las teorías de la disonancia, del dominó, de la jerarquía de los efectos de la comunicación y la teoría de los efectos de los medios de comunicación social –modelo de los múltiples efectos de Chafee y modelo de McLeod y Reeves-, desde la reflexión realizada por Grunig y Hunt (2000, pp. 206-225).

3.7.4.1. Teoría de la disonancia cognitiva

Desarrollada por el psicólogo social Leon Festinger (citado en Grunig y Hunt, 2000)¹⁶⁰, frente a la postura clasista de la teoría de la comunicación que establece la relación causa y efecto fuente----- mensaje----- receptor, Festinger parte de la premisa de que las personas se exponen, de forma selectiva, ante aquellos mensajes que desean oír y descartan aquellos en los que no tienen ningún tipo de interés, es decir, que los públicos receptores solo buscan mensajes que sean concordantes con sus “actitudes” y este tipo de actitudes podía ser modificada si era, literalmente, opuesta a una actitud disonante. Así pues, esta teoría podía dar explicación a los efectos limitados de la comunicación ya que los públicos harían atenciones selectivas y descartarían los mensajes disonantes.

Esta fue una de las primeras teorías expuestas sobre los efectos de la comunicación que, años más tarde, se rebatiría en parte porque se descubre que las personas seleccionan los mensajes habitualmente porque tienen interés pero no porque refuerce sus actitudes, cuando ya se ha hecho una elección, el resto de las opciones de información son rechazadas por no ser importantes para el receptor.

3.7.4.2. Teoría del dominó

Frente a la teoría de la disonancia cognitiva, aparece otra teoría que explica los efectos de la comunicación similar a la caída de un dominó de cuatro fichas: el mensaje, el conocimiento, la actitud y la conducta. El desplome de la primera ficha –el mensaje- haría desequilibrar, inevitablemente, a las siguientes tres fichas. Según esta teoría el conocimiento previo que tienen los públicos, sobre un determinado tema, ante un mensaje de la organización favorable a dicho conocimiento previo, puede provocar un cambio en la actitud de los públicos y, por lo tanto, en la conducta final.

¹⁶⁰ Fuente citada: Festinger L. (1957) *The Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, Calif.: Stanford University Press).



Figura 16. Teoría del dominó de los efectos de la comunicación.
Fuente: basado en el gráfico de Grunig y Hunt, 2000:209.

Pero esta teoría se muestra limitada y simplista, ya que la actitud respuesta de los públicos puede ser a favor o en contra de ese mensaje. Cabe la posibilidad de que el mensaje pueda ser comprendido o no y, además, no todos los públicos han de tener la misma respuesta ante un mismo mensaje, por lo que no caería inevitablemente la última de las fichas –la conducta-. Afirman Grunig y Hunt: “Las fichas de dominó pueden caer, pero raras veces caen en línea y arrastrando a la siguiente” (p. 210). Esta teoría explicaría los modelos de agente de prensa y asimétrico bidireccional, estos son modelos basados en la ausencia del feedback o en el feedback negativo.

3.7.4.3. Teoría de la jerarquía de los efectos de la comunicación

La jerarquía de los efectos de la comunicación en forma de pirámide, similar a la figura de las fichas de dominó, explicaría en forma de escalera piramidal los efectos empezando por el escalón más bajo, conocida como Concienciación, Comprensión, Convicción y Acción (CCCA). También conocida popularmente en el ámbito de la publicidad y del marketing, como Concienciación, Interés, Deseo y Acción (CIDA) o con las siglas AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción). Es un modelo clásico y lineal que establece un proceso gradual desde la primera etapa a la última que pasa por cuatro funciones mentales.



Figura 17. Jerarquía de los efectos.

Elaboración propia. Fuente: basada en la explicación de Grunig y Hunt (2000:210).

Dicen Grunig y Hunt que, al igual que las fichas de dominó, las escaleras de esta pirámide pueden catalogarse de efectos cognitivos, efectivos y conativos:

- Cognitivo: los receptores se tornan conscientes ante el mensaje.
- Afectivo: los receptores evalúan positivamente el mensaje.
- Conativo: los receptores se comportan como lo desea el emisor que lanzó el mensaje.

Esta teoría se muestra excesivamente simplista porque los efectos no siempre están conectados y no siempre se reproducen como el modelo lo plantea.

3.7.4.4. Teorías de los efectos de los medios de comunicación social

En respuesta a estas primeras teorías sobre los efectos de la comunicación aparecen nuevas teorías –años 70 y 80- que introducen más tipos de efectos desde el enfoque de los medios de comunicación social.

Steven Chaffee (citado en Grunig y Hunt, 2000)¹⁶¹ establece hasta un total de dieciocho tipos de efectos derivados de la influencia de los medios de comunicación social, incluidos en una estructura de tres clases de efectos. Los primeros seis efectos se multiplican en una escalada hasta obtener un total de dieciocho efectos.

Tabla 26:
Modelo de los múltiples efectos de Chaffee

Efectos a través de los M.C.S.	Conocimiento	Actitudes	Conducta
Por su contenido	Cognitivo	Afectivo	Conativo
Por el tiempo que se pasa ante los M.C.S.	Cognitivo	Afectivo	Conativo



Efectos sobre las relaciones interpersonales	Conocimiento	Actitud	Conducta
Nuevo efecto sobre los individuos	Cognitivo	Afectivo	Conativo
	Cognitivo	Afectivo	Conativo



Efectos sobre sistemas sociales	Conocimiento	Actitud	Conducta
Nuevo efecto sobre las comunidades o sociedades	Cognitivo	Afectivo	Conativo
	Cognitivo	Afectivo	Conativo

Elaboración propia basada en Chaffee. Obra de Grunig y Hunt (2000) Dirección de Relaciones Públicas (pp. 212-213).

Un año más tarde, en 1981, McLeod y Reeves (citados en Grunig y Hunt, 2000)¹⁶² exponen una teoría muy similar a la de Chaffee sobre los efectos de los medios de comunicación social y distinguen cinco clases de efectos bidireccionales:

- Individual frente a Social.

¹⁶¹ Fuente citada: Steven H. Chaffee (1980) “Mass media Effects: New Research Perspectives”, en G Cleveland Wilhoit y Harold de Bock (eds), Mass Communication Review Yearbook, vol. 1 (Berbely Hills: Sage) pp. 77-108.

¹⁶² Fuente citada: Jack M. McLeod y Byron Reeves (1981) “On the Nature of Mass Media Effects”, en G Cleveland Wilhoit y Harold de Bock (eds), Mass Communication Review Yearbook, vol. 1 (Berbely Hills: Sage) pp. 245-282

- Directo frente a Condicional –dependiendo de otras condiciones-.
- Contenido concreto frente a contenido difuso.
- Efecto actitudinal o conductual frente a cognoscitivo.
- Modificación de actitudes, conocimiento o conducta frente a estabilización.

Ambas teorías permiten analizar y comprender los efectos que se pueden provocar en los medios de comunicación social, a través de la implementación de los programas de relaciones públicas y ver las diferencias de los efectos, ya sea sobre una persona o un grupo. Desde la perspectiva de las relaciones públicas, el objetivo final puede ser un efecto asimétrico o simétrico, por lo que, dicen Grunig y Hunt, también hay que tener en cuenta el público objetivo, la dirección del efecto y su naturaleza. Ante objetivos y problemas distintos, se demandan efectos distintos, además, las situaciones ante las que nos podemos encontrar pueden hacer variar los efectos finales.

3.7.4.5. La coorientación. Revisión de Xifra¹⁶³

Esta teoría o modelo fue expuesto por Newcomb en 1953¹⁶⁴ como propuesta de análisis de las relaciones entre dos partes que intentan comunicarse entre sí. En este modelo aparecen varios elementos a destacar, está la *actitud* de ambas partes (A y B) ante el objeto de la comunicación (X), la *atracción* de una parte hacia la otra y viceversa lo que les lleva a un *equilibrio* natural de *coorientación* hacia el objeto de la comunicación. Solo una actitud negativa por parte de uno de los interlocutores o una atracción excesiva de una parte sobre la otra puede, desembocar en un desequilibrio, entonces es cuando una de las partes reconsidera su actitud para restablecer nuevamente el equilibrio.

Dirá Xifra que este modelo de la coorientación es fundamental para entender las estrategias de relaciones públicas a la hora de aplicar programas de comunicación entre organización y sus públicos (A y B).

Grunig y Hunt (2000) manifiestan que, en el *modelo simétrico bidireccional*, la acción del profesional de relaciones públicas va encaminada a orientar a los públicos y a cambiar la forma de orientación entre organización-públicos (A y B) de manera conjunta,

¹⁶³ Epígrafe desarrollado sobre la obra de Xifra, J. (2003) Teoría y Estructura de las relaciones públicas (pp. 84-85) y Grunig y Hunt (2000) Dirección de Relaciones Públicas (pp. 214-217).

¹⁶⁴ Fuente citada: Newcomb T. (1953) “An Approach to the study of Communicative Acts”. Psychological Review, Vol. 60, nº 6 (pp. 393-404).

y la orientación de ambas partes con sus entornos. Los factores que nos permitirían determinar los efectos de la comunicación simétrica serían:

- El *nivel de coincidencia* entre ambas partes sobre un asunto concreto.
- El *nivel de precisión* con el que las percepciones de ambas partes coincide con la realidad.
- El *nivel de entendimiento* de las propuestas formuladas por ambas partes.
- El *nivel de acuerdo* buscado por ambas partes que beneficie a ambos.

La precisión en la comunicación, la comprensión y el acuerdo son elementos o efectos esenciales para que el modelo Simétrico Bidireccional alcance el éxito en la aplicación de las estrategias comunicacionales de relaciones públicas en las AEDLs.

3.7.4.6. Teoría de la agenda o agenda setting theory. Revisión de Cutlip y Center¹⁶⁵

Lippmann¹⁶⁶, en la década de los años veinte, sienta las bases sobre lo que sería, años más tarde, la teoría de la agenda. Lippmann partió de la idea de que la mayoría de los públicos no tienen acceso a conocer todo aquello que sucede en el mundo, por lo que son los **medios de comunicación** los que permiten tener una idea o “imagen fidedigna” de lo que sucede en el mundo. En la década de los años setenta Maxwell E. Mc Combs y Donald L. Shaw¹⁶⁷, basándose en estas premisas de Lippmann, proponen la teoría de la agenda en la que sugieren que los medios de comunicación tienen un impacto fundamental sobre el grado cognitivo -nivel de conocimiento-, sin que afecte a la inclinación o decantación de los públicos.

Investigaciones posteriores sobre la aplicación de esta teoría mostraron que los asuntos en los que los medios hacen mayor hincapié tienen un resultado acumulativo en los públicos por lo que, la cobertura de los medios centrada en un tema, aumentaría la importancia sobre dicho tema; por otro lado, los cambios en la atención de los medios tendrían una relación directa sobre el interés de los públicos, y podría reforzar su opinión porque tendrían la necesidad de buscar más información al respecto de ese tema. Y por

¹⁶⁵ Epígrafe desarrollado sobre la obra de Cutlip y Center (2001) *Relaciones Públicas eficaces*. (pp. 322-323)

¹⁶⁶ Fuente citada: Walter Lippman (1922) “The World Outside and the Pictures in Our Heads”, capítulo 1, *Public Opinion* (New York Hartcourt, Brace and Company).

¹⁶⁷ Fuente citada: Maxwell E. McCombs and Donald L. Shaw (1972) “The Agenda Setting Function of Mass Media”, *Public Opinion Quarterly* 36, nº 2 (pp. 87-176).

último, y no menos importante, esta cobertura de los medios también tiene una relación directa con la agenda de algunos personajes públicos relevantes para el asunto, ya que pueden modificar su preferencia por los temas que más les afectan.

Esta teoría es básica y determinante en relaciones públicas para la gestión de programas de comunicación de los AEDLs en su relación con los medios de comunicación social, porque la importancia y relevancia, y por lo tanto su presencia en los medios, de los proyectos de desarrollo local pueden conseguir como efecto que la opinión pública y otros grupos se interesen por ellos. La mejor forma de concienciar sobre la importancia de un asunto público, desde la AEDL, es que se hable sobre dicho asunto en los medios de comunicación, pero a su vez, para conseguir que los medios se interesen por un tema que consideren básico, a nivel social, es que se le dé la importancia que se merece por parte de la institución u organización. Por lo que esto supondría un círculo que se retroalimenta así mismo.

3.7.4.7. Teoría de la espiral del silencio

Cutlip y Center (2001) exponen la teoría propuesta por Noelle-Neumann en 1974¹⁶⁸, también conocida como “la mayoría silenciosa”, como aquella que viene a decir que las personas que creen que su opinión entra en contradicción con las opiniones de otras personas tienden a no expresar su opinión, precisamente por ser contraria a las demás.

En realidad, y tal y como se estudió en el apartado sobre la opinión pública, los individuos buscan reforzar sus ideas con otras personas o grupos que opinan de forma similar, de esta manera se configura la opinión pública como entidad propia. Según esta teoría, los individuos deciden dejar de expresar su opinión cuando observan que no existen otras opiniones similares a la suya que la refuercen de manera que va ganando, aumentado de forma progresiva, el número de individuos que dejan de expresar su opinión.

Los medios de comunicación social pueden cubrir solo las opiniones socialmente aceptadas, es decir aquellas que se oyen, reforzar estas opiniones o, todo lo contrario, retar a la espiral silenciosa para sacar a la luz las “*opiniones calladas*”. Para romper con esta

¹⁶⁸ Fuente citada: Noelle-Neumann (1974) “The Spiral of Silence: A Theory of Opinion”, *Journal of Communication* 24, nº 2 (pp. 43-45)

dinámica son básicas las campañas informativas¹⁶⁹, en especial por parte de las instituciones públicas sobre algunos asuntos de interés público. Estas “*opiniones calladas*”, denominación aplicada por nosotros, salen a la escena pública si son ayudadas a ser visibles, de forma que también los medios se hagan eco de ellas. En las AEDLs son muchos los temas de interés local –desempleo, inmigración, minorías en situación desfavorecida, etc.- que se hallan dentro de la espiral silenciosa y que necesitan del apoyo social para hacerlos visibles. Una óptima estrategia informativa por parte de la AEDL y la cobertura de los medios pueden producir el efecto de visibilizar la opinión de estos colectivos.

3.7.5. Posibles modelos de la praxis de las Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local

En este apartado se realizará una presentación o revisión de aquellos modelos explicativos basados en el **proceso o gestión** del ejercicio práctico de la actividad de las relaciones públicas, y que nos puedan aportar un patrón referencial en la praxis. Como se irá viendo, algunos modelos han sido más criticados y otros han sido ampliamente aceptados y citados por mostrarse más realistas. Como ya se avanzaba al inicio de este apartado sobre paradigmas y modelos, será tratado más en profundidad los modelos de Grunig y Hunt por ser uno de los objetivos específicos de nuestra investigación, al analizar su aplicabilidad a las AEDLs. No obstante, también se ha de incidir que en el apartado de “Funciones de las Relaciones Públicas” (3.3.) fueron expuestos otros prototipos teóricos-prácticos para describir las **funciones** de las relaciones públicas, con el objetivo de interpretar y aclarar los elementos que las definen como disciplina.

3.7.5.1. Modelo Directivo de las R.P. de Cutlip y Center

Se trata de un modelo de cuatro etapas que desarrollaron Cutlip y Center en 1985¹⁷⁰. Parten de la idea de que las relaciones públicas están dirigidas a la resolución de problemas, pasando por las cuatro etapas en forma cíclica con un solapamiento continuo.

¹⁶⁹ Aquí se destacan las campañas informativas y de concienciación ciudadana basadas en estrategias comunicativas de relaciones públicas, para que sean escuchadas las opiniones de aquellos colectivos que han entrado en la espiral del silencio como por ejemplo el trato a los inmigrantes o la violencia doméstica.

¹⁷⁰ En Cutlip y Center (2001) *Relaciones Públicas eficaces*. (pp. 410-412) y en Noguero (1995) *La Función Social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Legal* (pp. 76-77)

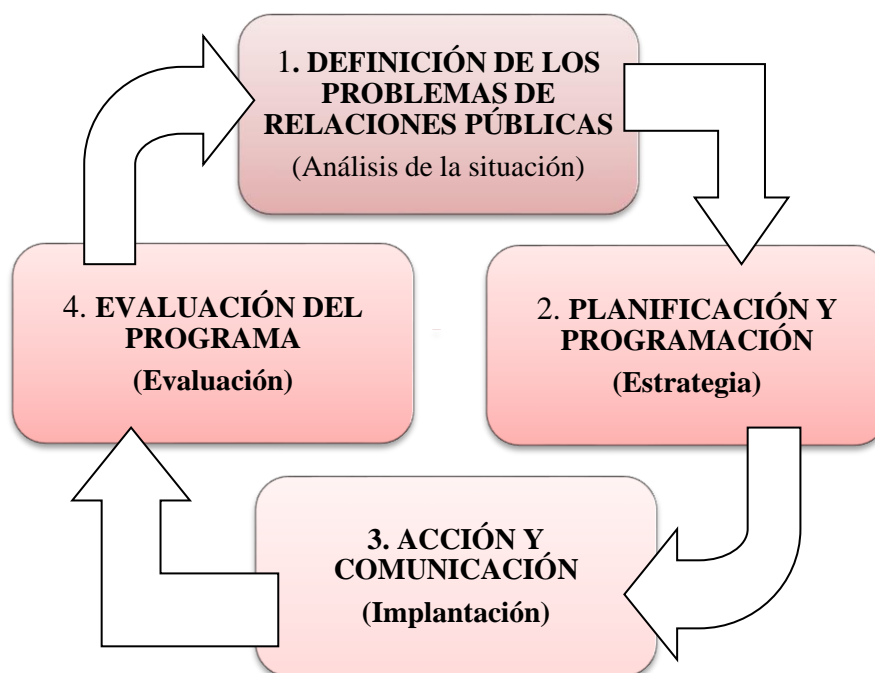


Figura 18. Proceso de los cuatro pasos de Relaciones Públicas.
Elaboración propia a partir del esquema de Cutlip y Center, 2000 (p.411).

1. Se define el problema a través de analizar o explorar la situación.
2. Se planifica y programa en base a la información recogida que nos ha permitido tomar decisiones sobre objetivos, públicos, acciones, estrategias, tácticas y metas de la comunicación.
3. Actuar y comunicar el programa de acción y comunicación diseñado, es decir, se ejecuta el plan programado.
4. Evaluación del programa a través de un análisis de la situación posterior. Habría un feedback de evaluación ya que el programa aplicado permite aprender.

En este proceso todos los pasos son igual de importantes pero la etapa se inicia con la recogida de información que permite diagnosticar el problema, poniendo de relieve la importancia de la investigación.

3.7.5.2. Modelo de las Relaciones Públicas como proceso de Porto

Simões¹⁷¹

Expuesto por primera vez en 1984 por Porto Simões con la idea de explicar las relaciones públicas como un proceso pluridimensional de interacción de la organización con la sociedad, según las estructuras psico-social, cultural, económica, política, ideológica, jurídica-estatal, histórica y filosófica, basándose en un proceso comunicativo que se activa con la información. En este modelo Simões plantea como posible sujeto promotor de las relaciones públicas al propio individuo –sujeto físico- o la posibilidad de que sea una organización –sujeto jurídico-. En la segunda columna destacan los hechos que se originan en cada una de las dimensiones del proceso, y en una tercera columna se determinan las ciencias que ayudarían a explicar cada nivel o dimensión.

Con este modelo, dice Simões, explicando el proceso con todas sus variables, puede demostrar su utilidad para la comprensión de las relaciones públicas, ya que pretende interpretar el sistema social a nivel micro y macro.

Tabla 27

Modelo de las Relaciones Públicas como proceso de Porto Simões

RELACIONES	PROCESO (Esfera Pública)	HECHOS	CIENCIA O TEORÍA
CUALITATIVAS	FILOSÓFICO	Filosóficos	Filosofía
	JURÍDICO	Jurídicos	Derecho Teoría General del Estado
	HISTÓRICO	Históricos	Historia
	IDEOLÓGICO	Ideológicos	Ideología
	POLÍTICO	Políticos	Política
	ECONÓMICO	Económicos	Economía
	CULTURAL	Culturales	Antropología Cultural

¹⁷¹ En Porto Simões (1993) Relaciones Públicas: Función Política. Capítulo 8 “*El proceso de las relaciones públicas en la esfera pública*” (pp. 93-113) y en Noguero (1995) La Función Social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Legal (pp. 108-109).

CONSTITUTIVAS	SOCIEDAD	Organizacionales	Administración Comunicación Marketing Sociología Organizacional Información Lingüística
	Transacción Información		
	ORG.----- PÚBLICO		
	Comunicación		
	Grupo----Grupo	Sociales	Sociología Sicología Social
	Persona-----Persona	Psicológicos	Sicología General y de la Personalidad
	Individuo	Filosóficos	Filosofía

Elaboración propia basada en el esquema gráfico de Porto Simões, (p. 94).

Noguero (1995), sobre este modelo, argumenta que produce contradicciones porque la correspondencia que plantea entre los procesos, hechos y ciencias no queda muy clara por ser demasiado generalista, por otro lado el sujeto promotor de relaciones públicas puede ser tanto un sujeto físico como un sujeto jurídico, y la información y la comunicación no se complementan como sinónimos. Se resalta la siguiente cita textual de Noguero por reveladora sobre dicho modelo:

(...) como modelo teórico/cultural es un ejercicio interesante, pero su sustentación positivista es inexistente por globalista. Entre otras razones podemos señalar que sustraer los grupos de la esfera pública habermasiana para contraponer las relaciones objetivas a las relaciones subjetivas es forzar en exceso la situación universalista y teórica que nos propone. (p. 108)

3.7.5.3. Modelo del proceso de las Relaciones Públicas según Raymon Simon¹⁷²

Simon parte de dos premisas fundamentales: la responsabilidad sobre la gestión y el desarrollo de las relaciones públicas recae siempre en la “administración”¹⁷³ de la organización, independientemente del tipo de organización o institución que sea. La

¹⁷² En Raymon Simon (1994) Relaciones Públicas. Teoría y Práctica. (pp. 18-19) y en Noguero (1995) La Función Social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Legal (pp. 94-95)

¹⁷³ Simon utiliza este término en sentido general refiriéndose, tal y como aclara Noguero, a la Dirección de cualquier tipo de organización.

función y el proceso están vinculados, tanto en su procedimiento ordenado como en su resultado final.

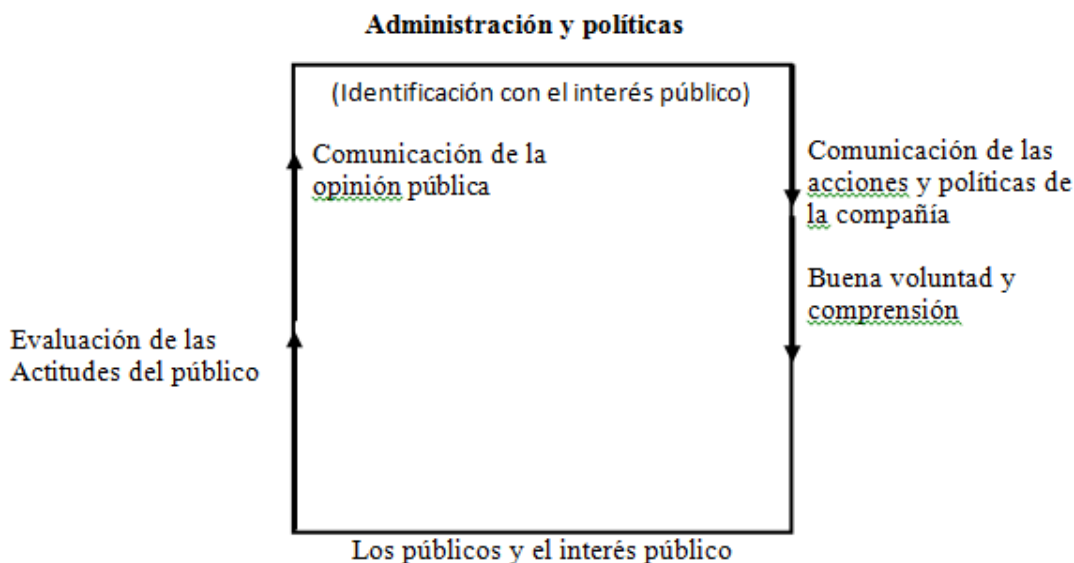


Figura 19. Forma gráfica del proceso de Relaciones Públicas de Raymon Simon diseñado en 1980.
Fuente: Gráfico de Raymon Simon (1994, p. 19)

Los pasos explicativos del modelo son los siguientes:

Primer nivel: evaluación de las actitudes de los públicos.

Segundo nivel: identificación de las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público.

Tercer nivel: ejecución de un programa de acción y comunicación para provocar la comprensión y la aceptación del público.

Hay que aclarar que Simon propone estos tres niveles basándose en la definición publicada por el *Public Relations News* en 1944¹⁷⁴:

Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción (y **comunicación**) para ganar la comprensión y la aceptación del público. (p. 18)

¹⁷⁴ Definición ya citada en el epígrafe sobre las “Definiciones de Relaciones Públicas” en la que se aclaraba que el concepto de comunicación –marcado en negrita– fue introducido, a posteriori, por Marston.

En este modelo se presupone que existe un intercambio amistoso de “buena voluntad y comprensión”, cuestión que no siempre se da en el proceso y que Simon no contempla.

3.7.5.4. Modelo de Lawrence W. Nolte¹⁷⁵

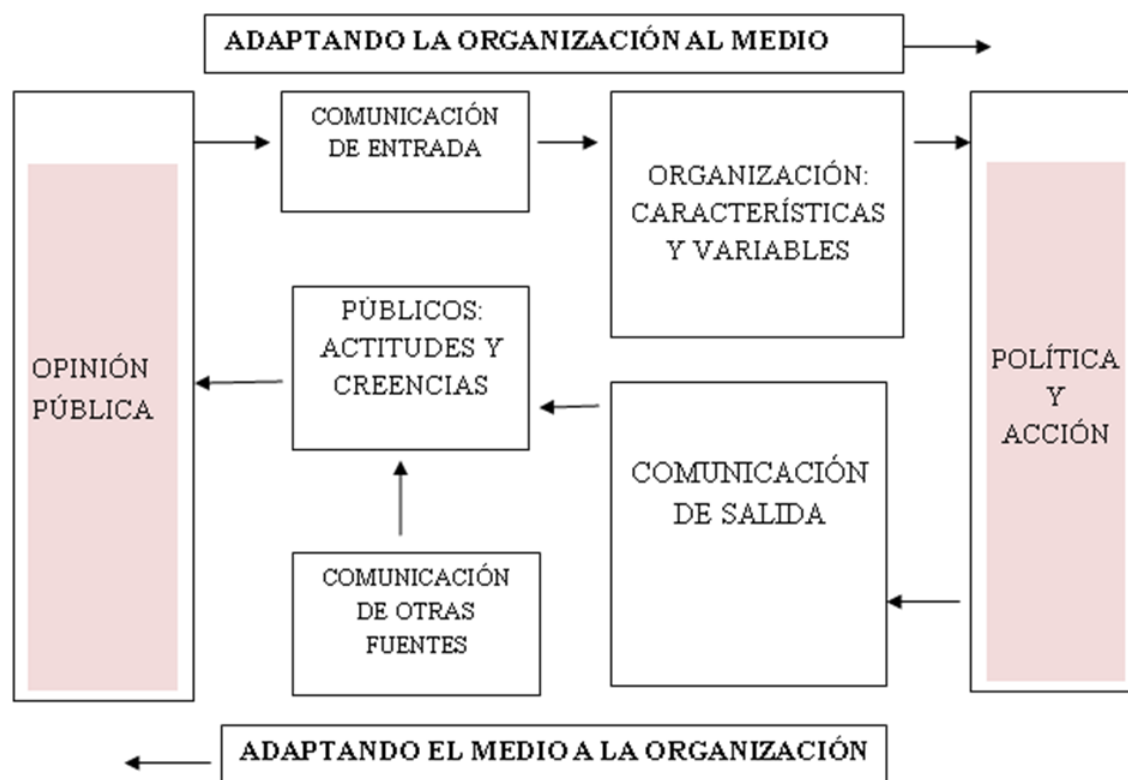


Figura 20. Modelo diseñado por Nolte en 1979:20. Esquema gráfico.
Fuente: Noguero (1995, p.100).

Este modelo se centra en la idea de que toda organización debe adaptarse al medio y viceversa, el medio también tiene que adaptarse a la organización. El proceso o ciclo tiene su inicio y final en la opinión pública, en función de los flujos de las actividades de la organización. Dentro de estos flujos son esenciales la entrada y salida de comunicación que permite conocer, hasta qué punto, los públicos comprenden las acciones de la organización.

La adaptación al medio pasa por comprender la naturaleza de la opinión pública, de forma que se puedan establecer estrategias y acciones adaptadas al medio –cambios sociales, políticos y económicos-.

¹⁷⁵ En Noguero (1995) La Función Social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Legal (pp. 99-100).

La adaptación al medio es una parte importante del proceso de gestión de las relaciones públicas en la Administración Pública, como se viene argumentando; uno de los problemas subyacente en la Administración Pública es que se desconocen, por parte del ciudadano, sus objetivos, servicios y beneficios sociales. Éste al ser un proceso en doble sentido, su aplicabilidad permitiría a las instituciones públicas conocer mejor las necesidades de sus públicos, siendo la AEDL uno de los servicios locales, entre otros, más próximos a los problemas y necesidades de la comunidad local.

3.7.5.5. Modelo de gestión de las Relaciones Públicas de Noguero¹⁷⁶

El modelo de Noguero se basa en el principio máximo de las relaciones públicas: “Hacerlo bien y hacerlo saber”. Éste sería un ciclo cerrado de cuatro pasos que explicaría la actividad de las relaciones públicas, esta actividad dependería de la Dirección del sujeto promotor.

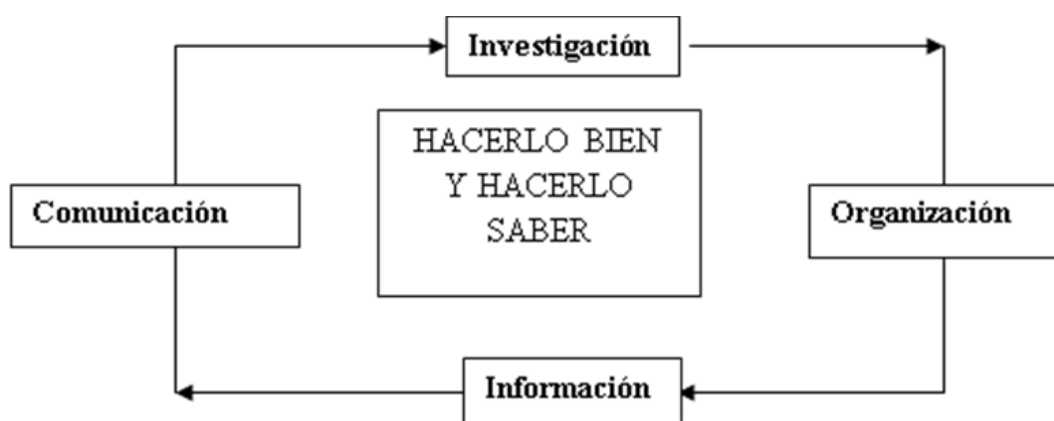


Figura 21. Modelo de gestión de las Relaciones Públicas de Noguero (1971, 10; y Noguero 1985, 5).
Fuente: Noguero, A. (p. 111).

Primer paso: *Investigación* –basada en el feedback- que se iniciaría en base a los objetivos planteados y nos llevaría a un diagnóstico después de la evaluación de los resultados.

Segundo paso: *Organización*. Este paso incluye tres factores a tener en cuenta: planificar la política general de relaciones públicas teniendo en cuenta unos objetivos de partida que han de ser coherentes con los principios de las mismas. Establecer la

¹⁷⁶ En Noguero (1995) La Función Social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Legal (pp. 110-111).

organización departamental según las necesidades y diseñar una organización técnica de las acciones, programa o acto de relaciones públicas.

Tercer paso: *Información*. Diseño, estudio y selección de medios del plan informativo –*publicity*–.

Cuarto paso: *Comunicación*. Se inicia la actividad propia de las relaciones públicas y, al mismo tiempo, se comienza a controlar los resultados según los objetivos previstos.

El ciclo se cerraría con una nueva fase de investigación, es decir, de evaluación y balance final de la ejecución de las actividades o programa de relaciones públicas que permita determinar la incidencia o efectos esperados, así como determinar otras nuevas necesidades.

3.7.5.6. Los cuatro modelos prácticos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt¹⁷⁷

Son cuatro los modelos propuestos por Grunig y Hunt en 1984 para explicar la historia profesional de las relaciones públicas hasta la actualidad, modelos basados en la investigación empírica que supusieron una ruptura con los modelos que les precedían; actualmente están considerados como los modelos teórico-prácticos de referencia. Estos modelos aportan explicación sobre la teoría, método y práctica de la actividad de las relaciones públicas. Dirá Noguero (1995), “(...) es el más utilizado en la práctica pedagógica de las relaciones públicas, a la par que es motivo de discusión al interrogarse la profesión (...) (p.122), es decir, sobre cuál de estos modelos es el más utilizado.

Para que queden más claramente expuestos se diseña un cuadro en el que se destacan tres factores fundamentales en cada uno de los modelos: objetivos, tipo de comunicación y tipo de metodología aplicada:

¹⁷⁷ En Grunig y Hunt (2000) Dirección de Relaciones Públicas. pp. (72-105), en Noguero (1995) La Función Social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Legal (pp. 122-124) y en Arceo Vacas –coord. (2004) Las relaciones públicas en España. Capítulo 7 de Alfredo Arceo Vacas “Los cuatro modelos de actuación de las relaciones públicas” (pp. 93-103).

Tabla 28

Modelos prácticos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt

	OBJETIVOS	COMUNICACIÓN	METODOLOGÍA
AGENTE DE PRENSA/PUBLICITY (1850-1900)	<u>Persuadir con un interés propagandístico.</u>	<u>Unidireccional</u> de la organización a los públicos. Muchas veces se difunde información distorsionada e incompleta de sus empresas clientes.	<u>Nulo papel de la investigación.</u> Si existe algo se limita a evaluar recortes de prensa y recontar asistentes a un evento.
INFORMACIÓN PÚBLICA (1900-1920)	<u>Difundir información</u> pero no necesariamente con interés persuasivo.	<u>Unidireccional</u> basada en la transmisión de información completa.	<u>Ausencia de investigación.</u> Las Administraciones y las empresas sin ánimo de lucro practican este modelo.
ASIMÉTRICO BIDIRECCIONAL (1920-1960)	<u>Persuasión científica.</u> Utiliza métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar actitudes y comportamientos de los públicos, con el objetivo de que éstos <u>acepten el punto de vista de la organización y la apoyen.</u>	<u>Bidireccional.</u> Se busca modificar las actitudes y la conducta con sus actos de relaciones públicas.	<u>Investigación estratégica</u> (planifica una acción y elige objetivos) que es utilizada para detectar qué es lo que el público aceptará y tolerará para intentar después persuadirlo. <u>Investigación evaluativa</u> donde mide las actitudes y conductas antes y después de la acción de relaciones públicas para observar cuáles han sido los efectos.

<p>SIMÉTRICO BIDIRECCIONAL (1960-1970)</p>	<p>Las relaciones públicas ejercen de mediador. La finalidad es la <u>comprensión mutua, entendimiento entre partes</u> que buscan el equilibrio entre el sistema organizativo y el resto de los subsistemas de su entorno.</p>	<p><u>Bidireccional positiva</u> (simétrica)</p>	<p><u>Investigación formativa</u> que permite asesorar a la organización sobre la reacción del público ante sus políticas y cómo puede ajustar dichas políticas para servir mejor a los intereses de los públicos. Se mide cuál será el nivel de comprensión a través de las acciones de relaciones públicas. <u>Investigación evaluativa</u> donde se mide si se han alcanzado los objetivos y metas programadas.</p>
--	---	--	--

Elaboración propia. Fuente Grunig y Hunt (2000) Dirección de relaciones públicas. pp. (72-105), y en Arceo Vacas –coord. (2004) Las relaciones públicas en España. Capítulo 7 de Alfredo Arceo Vacas (pp. 93-103).

Se resumen las características más esenciales de los modelos tres y cuatro:

- **Modelo asimétrico bidireccional:**
 - a) Persuadir a los públicos cambiando su actitud y comportamiento hacia la organización.
 - b) Investigar cuáles son esas actitudes hacia la organización y cómo podrían modificarse.
 - c) Investigar cuál es la política de la organización que tendrá más posibilidades de ser aceptada.
- **Modelo simétrico bidireccional:**
 - a) Se busca modificar la actitud y el comportamiento tanto de la organización como de los públicos.
 - b) El profesional de relaciones públicas ejerce el papel de mediador entre las partes.
 - c) La finalidad es desarrollar el entendimiento mutuo entre la organización y los públicos afectados por ello.

d) La investigación previa, básicamente cualitativa, se realiza para determinar el grado o nivel de entendimiento entre las partes.

e) La relación y la responsabilidad social son dos elementos fundamentales en este modelo.

Este cuarto modelo no ha estado exento de críticas y reflexiones. Autores como Arceo Vacas, A. (2004) lo ha catalogado como el más justo y equilibrado de los cuatro modelos; modelo que garantiza la eficacia a la hora de resolver problemas de cualquier tipo de organización, no obstante confirma que, actualmente, una parte importante de los profesionales defienden el modelo asimétrico bidireccional. Pero el propio Grunig afirma que este cuarto modelo es una teoría normativa, es decir, lo que ética y eficazmente se debería ejercer en las organizaciones, pero que en realidad las relaciones públicas excelentes son una mezcla de ambos modelos bidireccionales.

Desde que Grunig y Hunt propusieron estos cuatro modelos, han surgido también reinterpretaciones sobre los mismos, e intentos de correlacionarlos con otras variables de estudio. Como ejemplo se presenta la propuesta de Durán González, A. M. (2016) para identificar cada uno de estos modelos con cuatro contextos de la RSC:

Tabla 29

Correspondencia de los modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt con distintos contextos de la RSC

Modelo aplicable	Tipo de Organización	Funciones de la RSC
Modelo Agente de Prensa	Organización centrada en el negocio.	Inicios de trabajo en RSC en las organizaciones. Relaciones filantrópicas
Modelo de Información Pública	Organización centrada en la rendición de cuentas.	Trabajo de RSC más complejo. Mayor intercambio de valores.
Modelo Asimétrico Bidireccional	Organización centrada en los intereses de los públicos	RSC basada en las necesidades de los stakeholders. RSC como posibilitadora de una gestión de crisis.
Modelo Simétrico Bidireccional	Organización centrada en el bien común	RSC como eje importante en los valores de la organización. Intención de diálogo con los stakeholders.

Elaboración propia basado en la correspondencia planteada por Durán González, A.M. (2016) (p. 107)

Aunque Durán González indica que el modelo simétrico bidireccional está basado en atender problemas sociales pero “no atendidos por el sector público” (p. 105), en el caso del presente estudio se entiende que la gestión de los AEDLs, dentro del consistorio, debería estar entre la línea del modelo asimétrico bidireccional –con criterios de medición de actitudes e intereses de los públicos- y el modelo simétrico bidireccional –con criterios de equilibrio, justicia e igualdad-, en lo que respecta a las funciones de la RSC.

3.7.5.7. Revisión de los modelos de Grunig y Hunt y propuesta del quinto modelo simétrico de motivación mixta por Grunig, Larissa Grunig y Dozzier¹⁷⁸

Este modelo presentado en 1995 es la combinación de los modelos tres y cuatro con el fin de hacer compatible los objetivos de ambos: la persuasión y el entendimiento mutuo. El propio Grunig reconoce que sería la combinación ideal de la profesión actualmente y la que mejor la describe. Estudios posteriores realizados por discípulos de Grunig y por su mujer Larissa demostraron que los dos modelos eran utilizados de forma simultánea o continua.

Características del modelo simétrico de motivación mixta:

a) Los públicos y las organizaciones son descritos como *antagonistas cooperantes* ya que esperan poder alcanzar un nivel óptimo de compromiso y negociación sobre un asunto determinado.

Desde la tratada teoría de los juegos, este modelo mixto, nos dirá Xifra (2003), nos ofrece una perspectiva más amplia sobre el conflicto previo, la cooperación y la relación entre los jugadores: “(...) evita la polarización entre comportamientos de tipo asimétrico y simétrico, con la oposición correlativa entre conflicto y cooperación, conductas éticas y no éticas, conservadurismo y liberalismo, ya que integra y unifica estas posibles dicotomías” (p. 73).

b) Los objetivos de las relaciones públicas han de coincidir, en primer lugar, con los de la organización, antes que responder a los objetivos de los públicos de la misma, quedando éstos en segundo lugar. Organización y públicos tienen intereses opuestos y se

¹⁷⁸ En Grunig y Hunt (2000) Dirección de relaciones públicas. (pp. 33-39). Introducción escrita por Jordi Xifra “James E. Grunig y la teoría contemporánea de las Relaciones Públicas” y en Xifra, J. (2003) Teoría y estructura de las relaciones públicas (pp. 73-74).

pueden dar varias opciones de práctica, tal y como podemos ver en el cuadro explicativo de Dozzier (citado en Xifra, 2003)¹⁷⁹:

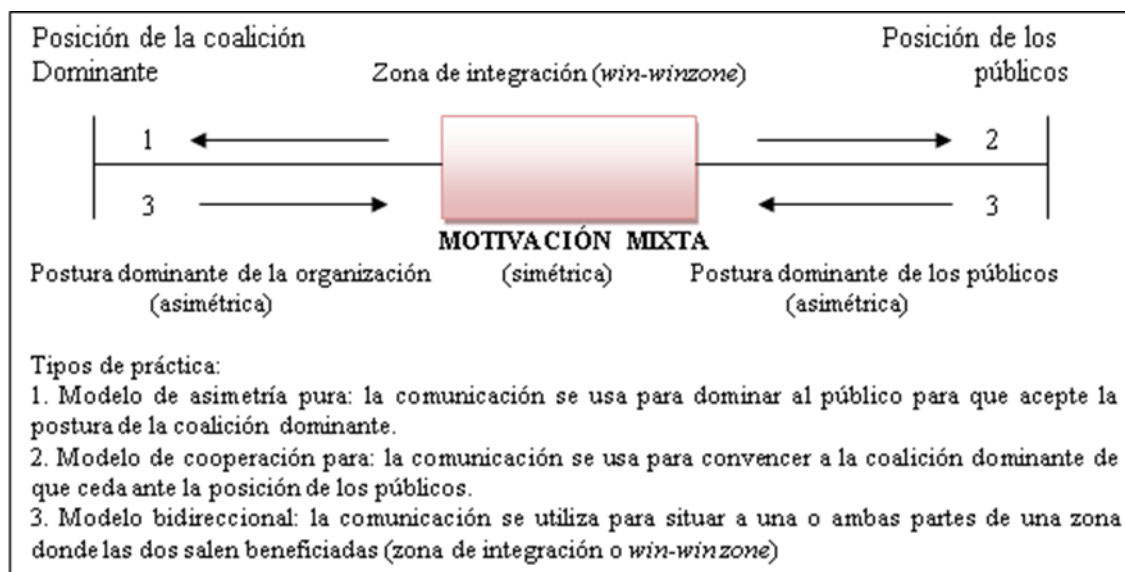


Figura 22. Modelo bidireccional de motivación mixta. Adaptado de Dozzier et al, (1995).

Fuente: en Xifra, J. (2003) Teoría y estructura de las relaciones públicas (p. 74).

La introducción de este nuevo modelo no hizo desaparecer el debate de escena, la discusión sobre el uso de uno u otro modelo en la actualidad sigue siendo vigente. El modelo de motivación mixta ha tenido una gran influencia en los últimos años, sin dejar de lado la gran contribución teórica que supuso el corpus teórico desarrollado por Grunig y Hunt a través de los cuatro modelos.

Relacionado con el beneficio que supone la comunicación simétrica para la empresa, Grunig J., Grunig L. y Ferrari (2015) aportan, en un artículo publicado en la revista Mediterránea de Comunicación, algunos de los resultados del Excellence Study en los cuales evidencian que el valor de las relaciones públicas se crea en los procesos relacionales que las organizaciones desarrollan con sus públicos. Llegan a la conclusión de que una de las tareas más difíciles para el profesional de relaciones públicas es demostrar el valor de la **comunicación simétrica** y los beneficios que este modelo puede aportar a la organización. Los resultados también sugirieron que las relaciones públicas excelentes pueden llegar a ser exitosas cuando se identificaban con una cultura participativa y un

¹⁷⁹ Fuente citada: Dozier et al. (1995) Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

sistema simétrico de comunicación, que promoviese la igualdad de oportunidades para mujeres y minorías raciales. El estudio demostró que estas condiciones, por sí mismas, no conllevan relaciones públicas excelentes, aunque puedan promover un entorno ideal para la práctica de la comunicación simétrica. Las relaciones públicas excelentes son aquellas que añaden beneficio a la organización, ayudan a la organización a alcanzar sus metas, colaboran con sus públicos y promueven la construcción de procesos relacionales teniendo en cuenta el interés de sus públicos.

De los modelos prácticos de relaciones públicas resumidos en este apartado, se extraen algunas conclusiones evidentes que pueden servir de referencia para su aplicabilidad en las AEDL:

- El proceso comunicativo de las relaciones públicas nada tiene que ver con el proceso comunicativo de la publicidad o el marketing, donde lo que importa son los objetivos mercadológicos. En el proceso de relaciones públicas el objetivo ideal es alcanzar un diálogo bidireccional.
- La investigación motivacional previa puede permitir anticipar los problemas e identificar oportunidades, dentro de la interacción con los públicos internos y externos. El doble flujo simétrico será altamente positivo para las dos partes.
- La responsabilidad social es un elemento esencial para lograr la confianza de los públicos.
- La fijación de objetivos, estrategias y planificación de las acciones de relaciones públicas, teniendo en cuenta los públicos objetivos, se han de poder medir con criterios de eficacia, resultados ponderables y tangibles.
- La selección y planificación de medios estén acorde con los intereses detectados en la investigación.

3.8. Técnicas de Relaciones Públicas

Dice Jefkins (1986) que las relaciones públicas consisten en todas las formas de comunicación planificada, hacia afuera y hacia dentro, entre una organización y sus públicos a fin de alcanzar objetivos específicos referentes a la búsqueda de la comprensión mutua. Argumenta que para elegir bien las técnicas hay que realizar un análisis de la situación, definir los objetivos –seleccionando prioridades- y definir los públicos. Todo

ello permitirá seleccionar los medios de comunicación y las **técnicas** más adecuadas de relaciones públicas.

La aplicación de estas técnicas supone uno de los principales ejes de la comunicación organizacional. El empleo de técnicas de relaciones públicas se considera fundamental para la implementación y desarrollo de las estrategias de interacción de la organización con su entorno (Pulido Polo, 2012).

Pero antes de adentrarse en las técnicas, propiamente dichas, es importante aclarar los conceptos de estrategia, técnica y táctica. Xifra (2007, p. 13) las define como:

- **Estrategia:** son las líneas de trabajo de los proyectos o campañas, así como los objetivos a alcanzar.
- **Técnica:** determina los procesos, a través de los cuales el profesional de las relaciones públicas enfocará y gestionará la transmisión de los mensajes a los públicos objetivos definidos en la estrategia.
- **Táctica:** iniciativa puntual, a través de la cual el relaciones públicas gestiona los problemas y oportunidades espontáneos, en un momento dado, en función de las circunstancias.

Porto Simões (1993), al referirse a las técnicas, expone: “Se entiende por instrumentos o técnicas de Relaciones Públicas todos los recursos utilizados, administrativamente, como variables intervinientes en el proceso de Relaciones Públicas y que sirven para controlarlo” (p. 171).

3.8.1. Visión general sobre las técnicas de las Relaciones Públicas

Existe un amplio bagaje de autores que, con mayor o menor extensión y profundidad, dedican sus obras a las técnicas específicas de relaciones públicas, Nielander (1980), Marston (1983), Jefkins (1986), Noguero (1988), Arceo Vacas, J.L. (1988), Turner (1989), Black, S. (1991), Canfield (1991), Canilli (1993), Cutlip y Center (2001), Fraser (2002), Grunig y Hunt (2000), Marston (1983), Porto Simões (1993), Wilcox, Autt, Agee y Cameron (2001) Wilcox, Cameron y Xifra (2012), Huertas Roig (2014) entre otros muchos, detallan las mismas, coincidiendo, casi en su totalidad, en clasificarlas en internas y externas, dependiendo de si estamos ante relaciones internas o externas de la empresa/institución. Tanto unas como otras se hallarían dentro de la política general de comunicación de la organización, pero su aplicación y modalidad variaría de un tipo de

organización a otra. Lo importante es determinar aquella técnica que comunique mejor y que sea fácilmente controlable por la propia organización.

Otra cuestión importante en la que coinciden, todos estos autores, es en la sinergia que debe existir entre las técnicas internas y las técnicas externas, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa, siendo la primera la más significativa para la organización ya que de ella depende la comunicación e imagen externa de la empresa. Los problemas externos de imagen que puede sufrir una empresa pueden venir derivados por varios factores, unas veces son de orden estructural, otras derivadas del estilo de la dirección de la misma; pero en ocasiones los problemas se originan en el propio clima laboral que trasciende al exterior y afecta a la imagen de la organización, cuestión que ya fue tratada en el apartado de “Cultura de empresa”.

Dirá Fraser (2002) que actualmente la comunicación con los empleados se ha vuelto sumamente importante, aunque no siempre fue así ya que era considerada la “antesala” de los otros tipos de comunicaciones. Los cambios sociales y económicos acaecidos en las últimas décadas han venido a demostrar que la comunicación interna es la tarea principal de las relaciones públicas. De ahí que también se incluyan en el presente trabajo. Xifra (2007) resalta la siguiente reflexión: “(...) unas buenas relaciones públicas internas acaban por aflorar en el exterior. (...) las relaciones públicas internas se convierten en una oportunidad estratégica y, bien aplicadas, producen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos y metas organizativos” (p. 22).

Paralelamente a esta clasificación tradicional entre técnicas internas y externas, se encuentran otros tipos de clasificación diferentes a la misma como es la propuesta de Porto Simões (1993, pp. 171-188), éste propone la selección de instrumentos en base al desarrollo de la acción organizacional, partiendo de la idea de Habermas (citado en Porto Simões, 1993)¹⁸⁰ sobre la acción comunicativa. Estos instrumentos los incluye en dos secciones: el primero abarca las políticas, normas y programas de acción, dentro del poder decisorio organizacional y sugerido por el profesional de relaciones públicas, en función de las necesidades detectadas; el segundo abarca las técnicas concebidas especialmente para llevar y traer informaciones diseñadas por las partes interesadas. Estas dos áreas están en relación directa y, en cuanto a la selección de un instrumento u otro, dice Simões:

¹⁸⁰ Fuente citada: Habermas, Jürgen (1987) *Teoría de la Acción Comunicativa*. Editorial Taurus. Madrid.

(...) es un acto original, en dependencia directa de la estrategia establecida, la cual, a su vez, fue definida en función de una coyuntura y del plan general de la organización. Los límites de esas decisiones son diseñados y orientados por un referencial mayor al cual deben, de algún modo, servir. Ese cuadro se refiere directamente a todos los niveles de relación del proceso (socio-cultural-económico-político) y vuelve productivas o eficaces, conforme sea el caso, las técnicas que busquen la interacción, el intercambio, la negociación, la donación, el regateo, la participación, la persuasión (p. 172).

Concluye, además, apuntalando dos aspectos importantes a tener en cuenta: a) El profesional de relaciones públicas no requiere saber aplicar una técnica determinada, sino percibir el tipo de feedback informativo que se debe establecer entre la organización y sus públicos, y definir los medios más adecuados. b) La selección de técnicas no está vinculada solo a la necesidad inmediata, sino que también se deriva de las transformaciones sociales que determinan la interrelación social.

Se aporta el siguiente cuadro aclaratorio de las distintas técnicas propuestas por Simões, según segmento o sección:

Tabla 30
Clasificación de técnicas de Relaciones Públicas según Porto Simões

EN CUANTO AL FLUJO DE INFORMACIÓN	
Instrumentos de entrada -aquellos que traen información para su análisis-	Instrumentos de salida -aquellos que sirven de vehículos de información de la organización-
<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Información. - Investigaciones, estudios y sondeos de opinión, actitudes y expectativas. - <i>Ombudsman</i>.¹⁸¹ - <i>Clipping</i> -análisis de noticias-. - Informes. - Reclamaciones. - Auditoría Social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto o servicio. - Políticas y normas -programas de acción-. - Identidad organizacional. - Publicidad institucional y comercial. - Balance financiero y social. - Materias Informativas -notas de prensa, comunicados, boletín interno, etc.-. - Obsequios. - Patrocinio. - Correspondencia.

¹⁸¹ Simões lo traduce literalmente como Centro de información de una sola persona.

Instrumentos mixtos

- Planeamiento participativo.
- Evaluación de desempeño a través de entrevistas.
- Círculos de control de calidad.
- Contrato psicológico.¹⁸²
- Entrevista de dimisión o de exoneración.¹⁸³
- Ceremonial y Protocolo.
- Contacto.
- Lobby.
- Eventos.
- Diario de la empresa.
- Negociaciones.
- Atención al público.
- Los medios de comunicación social -este instrumento es independiente de la organización, más que un instrumento es un vehículo-.

EN CUANTO A LA ADECUACIÓN DE LA COYUNTURA, SEGÚN NECESIDADES

Refuerzo necesario	Instrumentos
Cultural	Promociones culturales, obsequios. Patrocinios, normas estéticas -patrón de indicadores de presencia de la empresa en la comunidad-.
Político	Negociación, planificación participativa, lobby, afiliación y actuación en entidades de clase, normas de comportamiento frente a los públicos.
Social	Programas de salud y pasatiempos familiares, eventos sociales, atención, apoyo explícito a causas comunitarias.
Económico	Publicidad comercial, normas de comercialización, productos, servicios y asistencia técnica.

Elaboración propia. Basada en Porto Simões (1993) Relaciones Públicas: Función política. Capítulo 15 "Instrumentos".

De todas las obras revisadas, parece más clarificadora la clasificación que aporta Xifra es por ello que se dedica el siguiente epígrafe a la revisión de su propuesta. Esta clasificación servirá de base para elaborar las variables medidoras sobre las técnicas de relaciones públicas del cuestionario aplicado en este estudio, el cual se detalla en el capítulo de Investigación.

¹⁸² Acuerdo entre los participantes de un trabajo en grupo.

¹⁸³ El objetivo de dicha entrevista es para aclarar las circunstancias y motivos de un despido o abandono.

3.8.2. Técnicas de las Relaciones Públicas. Revisión de Xifra¹⁸⁴

Xifra hace una división entre técnicas de relaciones públicas internas, técnicas de relaciones con los medios de comunicación social, técnicas de relaciones con la comunidad y técnicas de relaciones públicas transversales.

- Las técnicas de relaciones públicas internas: éstas engloban los actos de comunicación y relaciones públicas que se producen dentro de la empresa/institución y sus modalidades que varían de una organización a otra, incluyendo sus propios hábitos. Pueden ser escritas, orales o audiovisuales.

Éstas se basan en cinco ejes básicos: **1.** Las organizaciones deben priorizar a las personas y la comunicación. **2.** La función social de las relaciones públicas no excluye la finalidad económica, ya que ambas son vinculantes. **3.** Es importante motivar en el compromiso por parte de la dirección o gerencia. **4.** Las nuevas tecnologías son una herramienta que facilita la comunicación en la empresa. **5.** Debe existir una relación y coherencia entre las relaciones públicas internas y externas.

- Las técnicas de relaciones públicas con los medios de comunicación social (MCS): referido a las pautas de actuación de los profesionales de las relaciones públicas en su trato con los periodistas, las cuales incluirían las técnicas escritas y las relacionadas con la organización de actos. Cabe destacar también las técnicas de evaluación de las relaciones con los MCS.
- Técnicas de relaciones con la comunidad: Xifra habla de la comunidad local como un público específico de los proyectos de relaciones públicas de especial interés. Entre las técnicas englobadas en este apartado, destaca la organización de eventos especiales; actos culturales, políticos o sociales para llamar la atención de los medios informativos –gestión de *publicity*-. Estos eventos los divide en:
 - Eventos especiales naturales: se manifiestan de forma espontánea en la vida de la organización y no requieren de

¹⁸⁴ Epígrafe basado en Xifra, J. (2007) *Técnicas de las relaciones públicas*. (pp. 23-30).

indicación previa, solo de una correcta programación y ejecución.

- Eventos artificiales directos: requieren de la indicación previa del profesional de las relaciones públicas que luego programará y ejecutará.
- Eventos artificiales indirectos: éstos no se manifiestan de forma espontánea, exigen concepción previa e indicación para después programar y ejecutar. Estos eventos son los más comunes y generan ocasiones privilegiadas para establecer contactos con los diferentes grupos de interés. Este tipo de actos tienen como objetivo informar a públicos concretos y recoger información de los mismos –opiniones, quejas, sugerencias-. En esencia buscan la comunicación bidireccional.

- Técnicas de relaciones públicas transversales: son las que no se corresponden con un público determinado sino que su aplicación es transversal a toda la organización, con independencia de los públicos.

A continuación se exponen en forma de tabla resumen las herramientas o técnicas que se pueden hallar en cada uno de los tipos:

Tabla 31

Clasificación de las técnicas de las Relaciones Públicas según Jordi Xifra

TÉCNICAS INTERNAS	TÉCNICAS DE RELACIONES CON LOS MCS	TÉCNICAS CON LA COMUNIDAD¹⁸⁵	TÉCNICAS TRANSVERSALES¹⁸⁶
Procedimiento de acogida.	El comunicado de prensa.	Reuniones: congreso, asamblea, coloquio, foro,	La alocución: dossier informativo, discursos, saludas, materiales de soporte,
Boletín o revista de empresa.	La conferencia de prensa.	seminario, simposium, mesa redonda.	videoconferencias, preparación del portavoz.
Tablón de anuncios.	El dossier de prensa.	Jornada de puertas abiertas y visitas de empresa.	Documentos de la organización: folletos informativos, revista de
La comunicación telefónica.	Revista de prensa.		

¹⁸⁵ Pueden ir vinculados a eventos naturales, artificiales directos o indirectos.

¹⁸⁶ Otros autores las denominan también Técnicas Expresivas.

Los mensajes de la alta dirección.	Otros documentos relacionados.	Participación en ferias o salones locales, regionales, nacionales o internacionales.	empresa, memoria anual o anuario, libro corporativo.
Reuniones y seminarios.	Visita de prensa.	Mecenazgo, patrocinio y Fundación.	Técnicas de transmisión de identidad visual: logotipo, manual de identidad corporativa.
Buzón de sugerencias.	Oros encuentros con la prensa – desayunos, almuerzos, cócteles, viajes de familiarización, viajes de prensa, visitas de prensa, entrevista exclusiva.	Captación de fondos – <i>fundraisin</i>	Técnicas en el marco de la organización: geográfico, arquitectónico, información al visitante.
Soportes electrónicos.	Relaciones con los medios en el ciberespacio. Relación con los MCS en caso de gestión de crisis y falsos rumores.		Acogida a los públicos externos: atención telefónica. Vídeo corporativo o institucional y otros materiales audiovisuales.
Proyecto de empresa. ¹⁸⁷	Evaluación de las relaciones con los MCS - Archivo de prensa, informe de evaluación o análisis de noticias - <i>clipping</i> -		Técnicas de información on-line: sitios webs, correo electrónico, <i>redes sociales</i> . ¹⁸⁸

Elaboración Propia, basada en la clasificación de Xifra, J. (2007).

3.8.3. La organización de eventos especiales

Muchas de estas técnicas son utilizadas por las AEDLs en su dinámica de trabajo con el objetivo de promocionar las actividades relacionadas. Todas ellas necesitan de un planteamiento de objetivos claros, públicos destinatarios, un plan de estrategia comunicativa y un mínimo de programación de los tiempos –cronograma del evento-; pero de todas ellas, la organización de eventos especiales ocupa un lugar relevante respecto a las demás porque conlleva una planificación y gestión más exhaustiva.

¹⁸⁷ Cultura corporativa: objetivos, valores, normas y políticas de actuación.

¹⁸⁸ Se añade en letra cursiva “*redes sociales*” por su importancia adquirida en los últimos años.

Wilcox, Cameron y Xifra (2012) comentan que para que un evento sea eficaz es fundamental una logística y planificación meticulosa, además de proceder a una evaluación posterior al mismo para conocer el grado de éxito alcanzado, porque uno de sus objetivos es fomentar el conocimiento de la empresa/institución, además de reforzar la imagen de la misma.

La organización de eventos especiales es un recurso muy utilizado por las AEDLs con el objetivo de atraer la atención pública – comunidad, medios de comunicación social y públicos foráneos, como sería el caso de los turistas-. Las actividades sociales, culturales o, específicamente, turísticas son eventos especiales, a través de los cuales se contribuye a dinamizar la zona, potenciar el uso de recursos endógenos y potenciar la economía local. Además, con este tipo de eventos especiales –ferias, fiestas, jornadas, etc.-, se coadyuva a promover la convivencia del turista con la población local, reforzando la interrelación y de esta forma eliminar los estereotipos culturales negativos que puedan dañar la imagen de un destino. Canfield (1991) comenta que este tipo de eventos, además de atraer la atención, produce una impresión duradera en las personas porque es un tipo de público que satisface su curiosidad por el hecho de participar en el evento, además despiertan el interés sobre otros productos o servicios relacionados al mismo, por lo que demandarán más información al respecto.

3.8.4. Técnicas de las Relaciones Públicas online

En los últimos años ha adquirido una gran importancia el apoyo comunicacional en las nuevas tecnologías, de este hecho no escapa la gestión diaria de las AEDLs como una herramienta más para potenciar la comunicación con sus públicos, especialmente con la comunidad local. Por ello parece interesante abordar más a fondo este tema, dentro de las técnicas de relaciones públicas, además de ser una de las variables a analizar ya que se revisará todo aquello que la AEDL tenga publicado a través de su servicio en la web y en la red social de Facebook –objetivos, funciones y actividades relacionadas con el sector turístico-.

Argumenta Fraser (2002), sobre el sitio web, que es una técnica ideal para dar a conocer el perfil de la organización, promocionar sus productos o servicios y dar a conocer sus posturas. Ofrece flexibilidad y libertad para difundir las noticias, sin necesidad de filtros. Para que el sitio web tenga éxito tiene que seguir una estrategia básica –en cursiva son añadidos los comentarios propios sobre cada estrategia propuesta por Fraser-:

- Tener el objetivo o meta primordial muy clara.
Si no se han definido adecuadamente los objetivos de esta técnica, el sitio web no tiene mucho sentido.
- Reflexionar sobre los contenidos que ha de incluir el sitio web para organizarlos de forma correcta.
El acceso a la información ha de basarse en un proceso lógico e intuitivo.
- La información tiene que ser actualizada con cierta periodicidad.
Si la información queda obsoleta, además de dar una imagen negativa sobre la organización, el sitio web deja de ser una herramienta de consulta.
- Ha de tener un diseño atractivo.
Cuidar el estilo, usar un texto comprensible con una correcta distribución, imágenes oportunas, documentos que se puedan descargar con facilidad, con un scroll¹⁸⁹ de página de inicio apropiado, además de ser accesible a personas con diversidad funcional sensorial.
- Tiene que ser bidireccional, es decir, interactiva.
Es la mejor forma para mejorar la imagen del sitio web y mantener una comunicación de transparencia.
- Hay que hacer un seguimiento. No solo para contabilizar visitas, sino también el tiempo de consulta en cada visita, además de medir los tipos de consultas y respuestas de las mismas.
- Tiene que haber un claro responsable de la misma. Para hacerlo correctamente, se necesita el trabajo de una persona a tiempo completo.

En la misma línea, Fraser (2002, p. 324-325) destaca seis reglas de oro que debe cumplir el sitio web:

1. No puede haber vínculos o enlaces muertos.
2. Hay que facilitar toda la información que pueda demandar el visitante de la web.
3. La información más importante debe de estar situada a la izquierda ya que leemos de izquierda a derecha.
4. La utilización del color por varios motivos: por los colores de identidad de la organización y por las extrañas combinaciones de cromatismo con los fondos de pantalla que puedan dificultar la lectura.

¹⁸⁹ Se refiere al largo de la página.

5. La información debe estar dispuesta de forma fácil y con un orden lógico, teniendo en cuenta la navegabilidad para avanzar o volver a la página de inicio sin dificultades.

6. “El objetivo de un sitio web determina la cantidad y el tipo de información que se va a incluir”, determinándose tres modelos: modelo de presencia, modelo de información y modelo de comercio electrónico. Los servicios de AEDL se hallarían en una combinación de los dos primeros modelos.

La mayoría de estos apartados que relaciona Fraser, se pueden aplicar al resto de las redes sociales. Hoy en día la aparición de otras herramientas on-line como los blogs, foros de opinión, Facebook o Twitter, enlazadas al sitio web, permiten multiplicar las comunicaciones y mantener una comunicación directa instantánea con los públicos objetivos a tiempo real. Es un feedback que se retroalimenta de opiniones sobre un evento, todo ello en detrimento de los medios tradicionales. Domínguez Vila y Araújo Vila (2014) argumentan que las entidades públicas como los ayuntamientos, intentan hacerse un hueco entre sus públicos a través de las redes sociales, porque además de ser una tendencia, es una forma de acceder a una mayor parte de usuarios.

Reforzando lo ya comentado, están Salgueiro y Sixto¹⁹⁰ (citados por Domínguez y Araujo, 2014), que concluyen que las redes sociales aportan:

- Una captación más intensa del usuario.
- Mayor conocimiento del perfil del usuario.
- Una retroalimentación inmediata.
- Provoca la llamada información autodirigida por parte del propio usuario.

Dentro del ámbito de las relaciones públicas, Torres Valdés (2004) define las relaciones públicas on-line como “(...) la gestión de la Inter.-red tecnológica y la Inter.-red humana en el marco del binomio organización-públicos. (...) está orientada a mantener el equilibrio entre la atención al esfuerzo tecnológico como medio para mejorar los sistemas de comunicación intra y extra organizacionales y la debida atención al factor humano (...)” (p. 271), además expone que las relaciones públicas on-line son una excelente plataforma para potenciar las actividades de comunicación persuasiva y dar a la organización ventaja competitiva, pero que estas herramientas de comunicación exigen de expertos con dominio tecnológico para el logro de los objetivos.

¹⁹⁰ Fuente citada: Salgueiro, M. y Sixto, J. (2009) “Os blogs como técnica de marketing 2.0 para as empresas informativas”. Observatorio (OBS) Journal nº 11 (pp. 170-186).

Damásio (citado en Wichels, 2014)¹⁹¹ dice textualmente: “Vivimos en la era de la globalización y de las redes sociales, donde existe una creciente necesidad de nuevas prácticas en relaciones públicas de forma a adoptar la estrategia de comunicación de la organización a las emergentes comunidades de públicos on-line” (p. 205).

Habría que destacar también la relevancia del correo electrónico, aunque puede llegar a quitar un tiempo importante de las tareas diarias del AEDL. Hay que entender que es un medio rápido y un vehículo a través del cual se pueden enviar documentos, imágenes y enlaces de Internet. Para mantener una buena comunicación a través de este medio es necesario que las respuestas sean lo más inmediatas posibles, hay que cuidar la redacción con textos comprensibles y, tener muy claro, que hay ciertos temas “conflictivos” que es mejor no tratar a través del correo electrónico ya que quedan por escrito y pueden ser reenviados a otros destinatarios, complicando aún más el asunto. Para el uso del correo electrónico es importante respetar la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).

3.9. Relaciones Públicas y Administración Pública

Para poder investigar las relaciones públicas en el servicio de la AEDL es necesario que previamente se estudien las relaciones públicas en la Administración Pública. La Administración Pública existe para servir a la sociedad y satisfacer necesidades, principalmente de carácter colectivo. Su actuación muchas veces no es comprendida por los ciudadanos además de tener que tomar decisiones poco populares; en estas circunstancias la Administración necesita conocer las reacciones y actitudes que se puedan producir con el objeto de programar mejor sus acciones informativo-comunicativas. Hablar de relaciones públicas en la Administración Pública también exige aclarar que estas entidades tienen una imagen distorsionada entre la comunidad porque existe un gran desconocimiento de las razones de su aparición, de sus objetivos y del carácter eminentemente social de su actividad. Dice sobre ello Roncón (1991):

Gobernar presupone un diálogo abierto entre gobernantes y gobernados.

Todo gobierno que oculte la verdad de los hechos y de las causas que lo

¹⁹¹ Fuente citada: Damásio (2013), M.J., Dias P. e Andrade, J.G. (2013) The PR Pyramid: social media and the role of Public Relations in Organizations. Rev. Internacional de Relaciones Públicas. Vol. 2 nº 4 “Relaciones Públicas 2.0). Málaga. Universidad de Málaga.

motivaron, no explique y justifique los problemas que diariamente afectan a los gobernados, se enfrentará como mínimo a una guerra psicológica, un vivero de rumores desmoralizantes, que deterioran lentamente la vida social.

Más que en cualquier otra circunstancia, la práctica de las Relaciones Públicas en el ámbito de la Administración Pública es sinónimo de democracia. (p. 109)

3.9.1. Referencia a las Relaciones Públicas en la Administración Pública Española. Revisión de Noguero¹⁹²

Existe cierta controversia por la génesis de las relaciones públicas, según algunos autores, como Carrasco Belinchón (1977)¹⁹³ o Spinetti (1968)¹⁹⁴, éstas surgieron en la esfera pública, ligada a la propaganda y la publicidad política, en cambio otros autores como Marqués Carbó y Marquez Canós (1958)¹⁹⁵ entiende que su origen está en la esfera privada y fue después cuando pasó a la esfera pública.

Para comprender su origen es necesario pararse en dos premisas de partida básicos:

1. El papel jugado por el periodismo y los periodistas en las relaciones públicas. Ivy L. Lee y Edward Bernays, considerados padres de las relaciones públicas, ejercieron primero de periodistas para después dedicarse a la profesión de las relaciones públicas.

2. En la historia de las relaciones públicas en Norteamérica, éstas sufrieron un papel condicionante y restrictivo, especialmente en la Administración pública de Gillet Amendment, aprobada con el congreso norteamericano en 1913. En el libro de actas¹⁹⁶ del Congreso se puede leer textualmente:

“Publicity expert. Restriction on paying: No money appropriated by this or

¹⁹² Epígrafe desarrollado sobre la obra de Noguero, A. (1995) La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal. Capítulo VI “La praxis interna de la Administración Pública española con referencia a las relaciones públicas: sus características y análisis”. Pp. 176-205.

¹⁹³ Fuente citada: Carrasco Belinchón, J. (1977) Manual de organización y métodos. Vol. IV Relaciones Públicas. Instituto de Estudios de Admnsitración Local (IEAL) Madrid.

¹⁹⁴ Fuente citada: Spinetti, Gastone S. (1968) versión castellana “Las relaciones públicas en la Admnsitración, Escuela nacional de Admnsitración Pública, CFYPF, Madrid

¹⁹⁵ Fuente citada: Marqués Carbó, L. G. Y Marqués Canós L. (1958) Las relaciones públicas en el ámbito local. Informaciones Municipales. Barcelona.

¹⁹⁶ Libro de Actas del Congreso de los EE.UU. Sixty-third Congress. Sess. I Ch.32, 1913, p. 112.

any other Act shall be used for the compensation of any publicity¹⁹⁷ expert unless specifically appropriated for that purpose” (p. 178).

El origen de las relaciones públicas en la Administración Pública en España se produce con la reforma administrativa iniciada en 1965, en la cual se introducen nuevas técnicas para racionalizar el trabajo y solucionar problemas en las comunicaciones sociales, en el ámbito de las relaciones públicas. Este interés por las relaciones públicas aparece en los Organismos autónomos, tal y como se puede apreciar en la Ley del Régimen Jurídico de las Entidades Estatales Autónomas de 22 de Diciembre de 1958 que se relaciona una mayor preparación de dichas entidades para incorporar metodología y técnicas de relaciones públicas empresariales.

Desde el punto de vista de la aplicación práctica, dicha preocupación puede ser analizada a través de las disposiciones jurídicas de la Ley de Procedimiento Administrativo del 17 de Julio de 1958 que, excepto en escasos pequeños cambios, fue vigente hasta la Ley 30/1992 de 26 de Noviembre.

Al amparo de esta Ley se crearon órganos de información en diferentes ministerios de la Administración central que incluía áreas de relaciones públicas. Dice Noguero textualmente: “tenían como cometido específicos el acercamiento de la Administración a los administrados al mismo tiempo que ir creando de forma paulatina aquel clima de comprensión y colaboración propio de las relaciones públicas” (p. 180).

Algunos de estos ministerios no solo contaban con un Servicio de Información Administrativa sino también con secciones o departamentos específicos de Relaciones Públicas, como son el caso de la Presidencia del Gobierno, el Ministerio de Educación y Ciencia y el Ministerio de Comercio. Otros ministerios disponía de Oficinas de Prensa como son el caso de la Presidencia del Gobierno, Ministerio de Justicia, Ministerio del Ejército, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Comercio, Ministerio de Información y Turismo el cual también disponía de un Instituto de la Opinión Pública y de una Sección de Protocolo, Ministerio del Aire y Ministerio de Industria. Con Servicio de Relaciones Internacionales encontramos los siguientes ministerios: Ministerio de Hacienda, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Comercio, ministerio de Industria y Ministerio de Vivienda.

¹⁹⁷ Se recuerda que por *publicity* se entiende la gestión de noticias a través de los medios de comunicación social.

Se destaca un apunte muy oportuno que hace Torres Valdés (2008), a la que seguimos en su línea de investigación, relacionado con las AEDLs, que dice: “En la Presidencia del Gobierno encontramos, entre otros órganos, una oficina de Relaciones Públicas, y, lo que es aún más interesante para nuestro trabajo, la Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social, con, nuevamente, una Oficina de Relaciones Públicas” (p. 99).

Noguero (pp. 186-187) hace una revisión de los artículos 33.1 y 34.1 de la Ley de Procedimiento Administrativo de 17 de Julio de 1958 que, en su misma redacción dada por la posterior Ley de 2 de Diciembre de 1963, se contempla la temática de relaciones públicas. Destaca dos principios de esta Ley: a) el empresarial tecnocrático -en el sentido de mantener una buena organización-; b) y el más utilizado desde la perspectiva de las relaciones públicas -la facilidad en la dualidad información-comunicación entre pueblo y los órganos de gobierno-.

3.9.1.1. Relaciones Públicas en la Administración Pública local. Revisión de Noguero

Destaca Noguero un hecho evidente, la importancia de las relaciones públicas en la Administración Local -especialmente la municipal- frente a las demás administraciones públicas, por su peculiar trato de interacción con la comunidad local del municipio, lo cual potencia las comunicaciones sociales y humanas en todas sus dimensiones.

Al hablar del origen de las relaciones públicas en la Administración Local, Noguero (pp. 189-190) parte de tres factores:

a) El tiempo, ya que su aparición es posterior a su origen en EE.UU y en España. Ésta sucede en la década de los años 50, a caballo de su aparición en la Administración pública central. Noguero apuntala la distinción entre la Ley de Régimen Local de 1955 y los Regímenes especiales de las ciudades de Barcelona y Madrid que datan de 1960 y 1963, respectivamente.

Esta legislación de la Administración Local de la década de los 50 establece unas disposiciones legales y reglamentarias que incorporan prácticas relacionadas con las relaciones públicas, la publicidad e información, la participación ciudadana en las actividades municipales, iniciativa y colaboración ciudadana, cortesía con el público y

relaciones de los funcionarios con el público. (Marqués Carbó y Marqués Canós, 1958, citado en Noguero, 1995)¹⁹⁸.

b) Los condicionamientos concurrentes que determinan su aparición. Se vive un período de inicio de apertura política que trae influencias exteriores que impusieron nuevas formas o modelos de relaciones con los ciudadanos de los municipios, especialmente en los grandes.

c) La normativa legal y reglamentaria que rigió su aparición. En lo que a marco legal se refiere, hay que destacar los Regímenes especiales de Barcelona –Ley de Régimen Especial del municipio de Barcelona de 24 de Mayo de 1960 y su Reglamento de Organización Municipal de 3 de Diciembre de 1964- y Madrid –Ley de Régimen Especial del municipio de Madrid de 11 de Julio de 1963.

Es interesante mencionar la cita textual que hace Noguero sobre la definición práctica de relaciones públicas que da el Instituto Británico de Relaciones Públicas: “Las relaciones públicas constituyen el esfuerzo deliberado, planeado y sostenido para establecer y mantener la comprensión mutua entre las administraciones locales y su público” (p. 191).

En cuanto al Régimen Especial del municipio de Barcelona también parece importante destacar la distribución de competencias que se detalla para la Delegación de Servicios de Régimen Interior y Relaciones Públicas, creado por Decreto de la Alcaldía de 24 de junio de 1961. Entre los cometidos específicos de relaciones públicas aparecen: “Encuestas e iniciativas públicas; Ferias, fiestas, festejos, festivales y cabalgatas; Congresos, Asambleas y otras reuniones, Gaceta municipal, publicaciones, prensa, radio, televisión y demás medios de difusión; Ceremonial y Mayordomía; Oficina de información y de iniciativas y de reclamaciones” (p. 198).

Como quiera que esta lista de competencias era demasiado amplia, en la instrucción de la Alcaldía de 13 de Febrero de 1967 para reorganización municipal, se especifican las relaciones públicas como una actividad sujeta a planificación: Organización de Congresos, Exposiciones, Ferias, festivales, actos públicos y manifestaciones, publicaciones, etc. , adquiriendo, de esta forma, identidad propia dentro de la Administración Local.

¹⁹⁸ Fuente citada: Marqués Carbó, L. G. Y Marqués Canós L. (1958) Las relaciones públicas en el ámbito local. Informaciones Municipales. Barcelona.

3.9.2. La gestión de las Relaciones Públicas en la Administración Pública local, según otros autores

Una parte importante de los manuales de relaciones públicas que abordan los diferentes sectores donde se pueden ejercer, hacen mención especial al ámbito de la Administración Pública, y una parte alude a la importancia de las relaciones públicas en la Administración Pública Local; de éstos se extraen algunas referencias que nos parecen oportunas para el presente trabajo.

Nielander (1980) hace una comparativa, desde la perspectiva de las relaciones públicas, entre el gobierno central y local y advierte que hay una diferencia obvia entre trabajar en un tipo u otro de Administración, porque la Administración Local ofrece muchas oportunidades de colaboración, ya sea entre diferentes administraciones o administraciones locales y empresas privadas, ofreciendo mejores oportunidades para sacar adelante acciones comunitarias: programas de radio y televisión, festivales, acudir a ferias, apoyar peticiones ciudadanas, agasajar a misiones comerciales extrajeras, etc.

Lewis, Geoffrey (1986, pp. 150-159) en su capítulo "*Public Relations in Local Government*" expone la idea de que un gobierno local, elegido por el pueblo para trabajar por el pueblo, ha escuchado su voz por lo consiguiente es importante que las autoridades locales hagan uso de las habilidades prácticas de las relaciones públicas para mantener la comunicación con el pueblo. Esta función del profesional de relaciones públicas es de tal importancia que parece sensato que se ubique dentro de la estructura de la alta dirección de la Administración Pública Local; entre estas funciones, destaca Lewis, está la relación con la prensa, una función esencial que puede mejorar si el relaciones públicas ofrece sus servicios a la prensa en lugar de actuar como barrera. Hace especial hincapié en el hecho de que muy pocas autoridades locales hacen intentos efectivos para medir el impacto o progreso de sus políticas en los medios. Finalmente, hace un apunte que parece interesante, en lo que a la gestión del AEDL se refiere, y es que el relaciones públicas deberá explicar las políticas de desarrollo económico y social con las misma experiencia que si fuese el propio político; se pone en consideración la importancia de esta idea porque el AEDL, aun no siendo un político, sí deberá de transmitir y gestionar claramente las políticas que se vengán aplicando en dicho servicio, por lo que está realizando una función esencial de las relaciones públicas, y ésta es: informar y comunicar buscando la comprensión y el entendimiento de los ciudadanos.

Lloyd H. y Lloyd P (1988) manifiestan que dirigir una ciudad o municipio es muy parecido a dirigir una empresa, es cuestión de crear confianza con la comunidad y la función de las relaciones públicas es servir imparcialmente a la Administración local, independientemente del partido político que esté en ese momento en el poder; y dicen:

El funcionario de relaciones públicas de la administración local está para servir al ayuntamiento, al contribuyente y a la prensa (...) hallará el desafío de establecer un equilibrio entre los tres, y necesita recabar información sobre asuntos complejos de tal forma que todos los públicos sean capaces de comprender lo que se pretende. Precisa introducir publicaciones eficaces, promocionar la región, promover reuniones, conferencias y exposiciones interesantes; diferentes medios de comunicación de modo que saque el mayor aprovechamiento posible; y finalmente, estar totalmente dispuesto a servir a la comunidad. (p. 39)

Wilcox, Cameron y Xifra (2012) sobre los gobiernos locales hablan de la importancia de crear un flujo de información permanente porque el objetivo principal es informar a los ciudadanos sobre los servicios municipales y “ayudarles a que saquen el máximo partido de ellos” (p. 534), además de promocionarse a sí mismos para atraer nuevos negocios que promuevan el desarrollo económico y social de la zona. Uno de los apartados que parece relevante, y que mencionan Wilcox et al., dentro del espacio de la gestión de relaciones públicas en la Administración Pública, son **las relaciones institucionales** consistentes en defender los intereses colectivos o de empresas ante las administraciones públicas, éstas se basan en dos pilares: la gestión de conflictos potenciales y los grupos de presión; otra de las funciones fundamentales en este tipo de administración.

Cabe señalar la exposición de Black S. (1991, pp. 191-192), el cual viene a reafirmar las ideas expuestas, hasta ahora, por los otros autores, confirmando el hecho de que el gobierno local es una responsabilidad compartida que requiere el trabajo de todos y que la gestión de las relaciones públicas proporciona el medio más efectivo para alcanzar esa cooperación; destacando como principal objetivo el potenciar la concienciación ciudadana de despertar interés activo por las gestiones de su gobierno local. Black formula cuatro objetivos principales de relaciones públicas en el gobierno local:

1. Mantener informado al pueblo de la política municipal y de las actividades cotidianas.

2. Dar al público la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre nuevos proyectos, antes de que se tomen las decisiones.
3. Educar al pueblo sobre cómo funciona el sistema de gobierno local e informarle sobre sus derechos y responsabilidades.
4. Promover el sentimiento de orgullo cívico.

Black hace especial énfasis en el tipo de relación que se mantiene con el ciudadano en la Administración Local, siendo mucho más personalizada, ya sea en persona, por teléfono o por carta¹⁹⁹, con todos los servicios de la misma por lo que hay que evitar todo tipo de barrera comunicacional. Menciona el cometido de los **periódicos locales** en los asuntos públicos locales, ya que éstos tienen mayor influencia en la ciudadanía que los diarios regionales o nacionales, así como las relaciones con la radio y televisiones locales, las exposiciones locales y las reuniones y conferencias locales.

En definitiva, se puede observar que estos autores destacan una idea que ha de presidir las relaciones públicas de la Administración Local, y que éstas han de conseguir que en la mente del ciudadano esté presente y sea consciente de la gestión diaria del administrador local, una de las funciones principales del AEDL por el bien de la comunidad.

3.10. Relaciones Públicas y Turismo

El presente apartado es abordarlo desde la óptica estructural de las relaciones públicas, alejada de las herramientas del marketing o la publicidad; aunque, inevitablemente, dentro de la literatura dedicada al sector turístico abunda la bibliografía relacionada con la disciplina del marketing, en las cuales incluyen algún capítulo dedicado a las relaciones públicas. De esta bibliografía se han seleccionado solo aquellas obras que se han considerado de interés por su aportación teórica al presente trabajo.

3.10.1. Definición de producto turístico

Antes de hacer una aproximación a las relaciones públicas vinculadas al turismo, primero se realiza una aclaración sobre lo que se entiende por “producto turístico”, según Kotler,

¹⁹⁹ Se deberían añadir también la web, redes sociales y a través de e-mail, con la intención de realizar una adaptación a las actuales herramientas de comunicación on-line.

Bowen y Makens (2004) “Un producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer para satisfacer una necesidad o un deseo. Un producto incluye también experiencias, personas, lugares, organizaciones, informaciones o ideas” (p. 7), por lo tanto un producto turístico, desde este punto de vista, es una combinación de elementos intangibles y tangibles, diseñados para satisfacer una necesidad o deseo. Por ejemplo: una fiesta gastronómica y/o una ruta de senderismo que se oferten como actividades turísticas, desde la AEDL de un ayuntamiento, estarán compuestas por elementos físicos tangibles –productos gastronómicos típicos de un municipio, la naturaleza, el paisaje o las áreas de descanso que se pueden hallar a lo largo del itinerario de la ruta- pero también estará compuesta de elementos intangibles como son el servicio de información, la atención o trato al cliente, entre otros, factores que hacen que el turista disfrute de unas sensaciones y experiencias agradables que pueda recordar en el tiempo. Kotler et al. (pp. 193-194), además, diferencian entre producto genérico, esperado y mejorado:

- **Producto genérico:** “Se trata del servicio, utilidad o función fundamental para cuya satisfacción el consumidor está, en principio, adquiriendo el producto (...) es, por tanto, la versión básica del producto que satisface esa utilidad básica”.
- **Producto esperado:** “Son aquellos servicios o bienes que deben estar presentes para que el cliente use el producto genérico, es decir, el conjunto de atributos que el comprador normalmente espera y con quién está de acuerdo cuando compra el producto”.
- **Producto mejorado:** “Es aquél que incluye beneficios adicionales añadiendo valor al producto genérico y ayudándolo a diferenciarlo de la competencia”.

Kotler et al. alegan que la diferencia entre el producto esperado y mejorado no siempre está clara porque los productos esperados para unos públicos concretos pueden ser productos mejorados y para otros públicos no.

Sobre el producto turístico dice Chamizo (2003): “Frente a la complejidad que encierra el destino como producto turístico, atendiendo al gran número de variables que intervienen, resulta obvio advertir que la responsabilidad del mismo no recae en un único agente. Es necesario que, para mantener el atractivo turístico, coordinen sus gestiones entes públicos y privados con el propósito común de potenciar una imagen positiva y sólida en torno a la oferta global” (p.49).

Entre diversos autores que tratan de dar explicación al producto turístico, destacamos a Bullón (2004) que trata de esclarecer lo que se entiende por producto turístico a través de sus propias características y las define como:

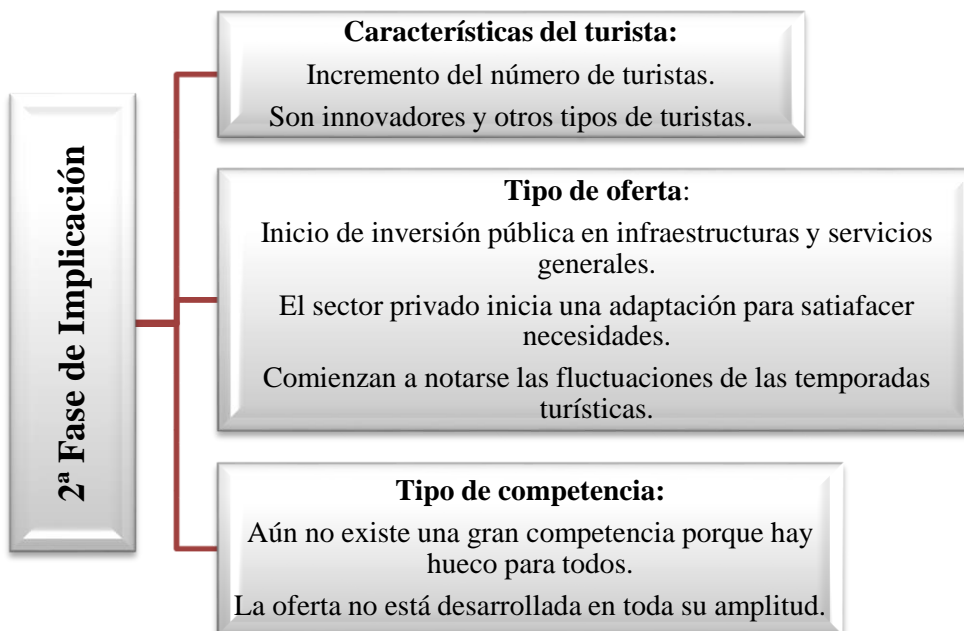
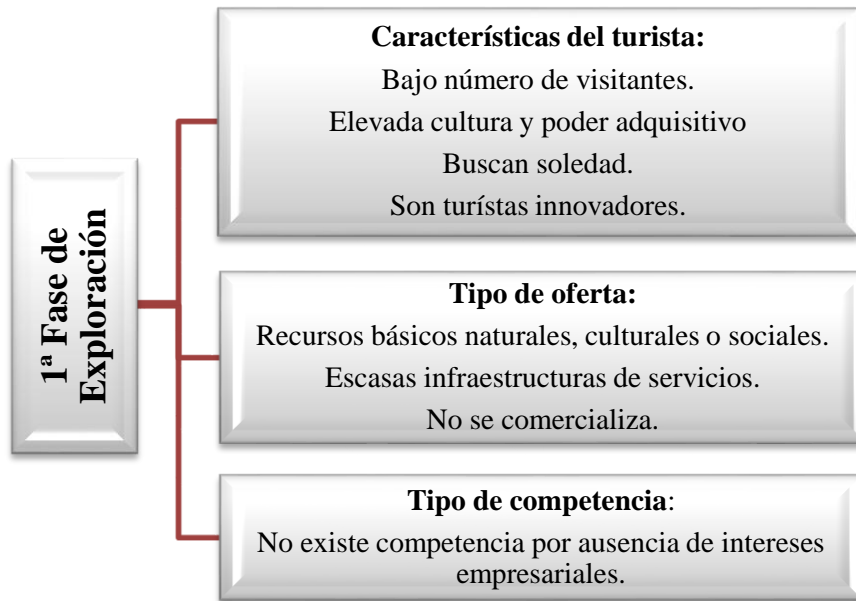
- **Producto tangible:** porque la prestación de los servicios está íntimamente ligada a algo material -si no hay nieve o sol los turistas no irán-.
- **Producto de uso ocasional:** lo utilizamos por motivo de gusto o placer.
- **La oferta de este producto está ligada al espacio turístico.**
- **Hasta que no se disfruta el servicio, el producto no existe como tal.**

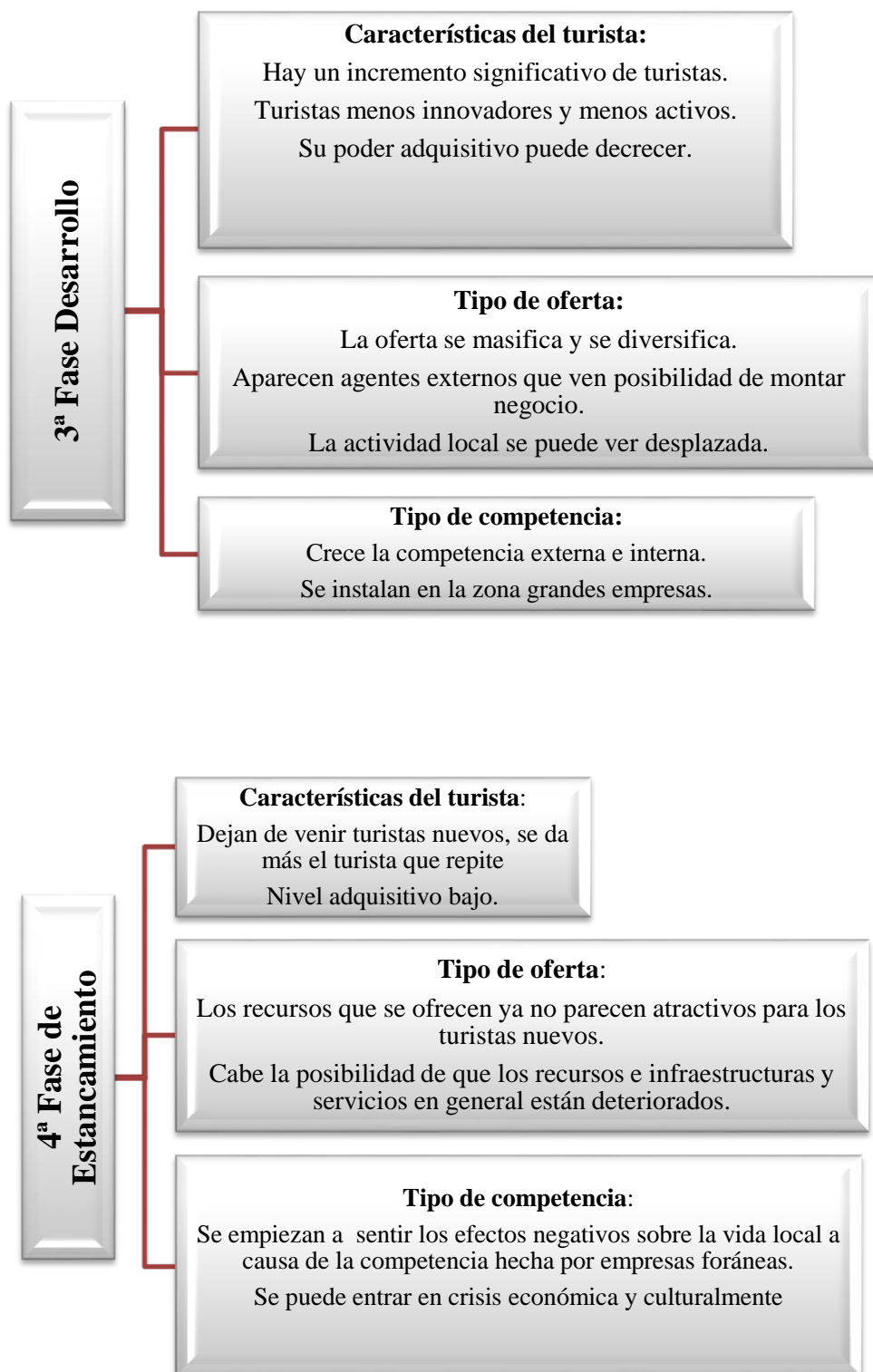
Resume diciendo que cualquier tipo de servicio turístico, tomado individualmente, es un producto turístico en sí mismo por lo que requiere sus propias estrategias de planificación y comunicación.

3.10.2. El ciclo de vida de los productos turísticos

A continuación se expone, de forma gráfica (figura 23), el ciclo de vida de los productos turísticos para poder comprender en cuáles de las etapas es más importante el papel de las relaciones públicas. Se examinan las etapas propuestas por Conceição y Roque (citados por Álvarez Sousa en García Docampo, 2007).²⁰⁰

²⁰⁰ Fuente citada: Conceição V.F. y Roque P.M. (1997) “*The Concept of life cycle: An application to the tourist product*”, en *Jornal of Travel Resercha*, 36 (2) pp. 12-22.





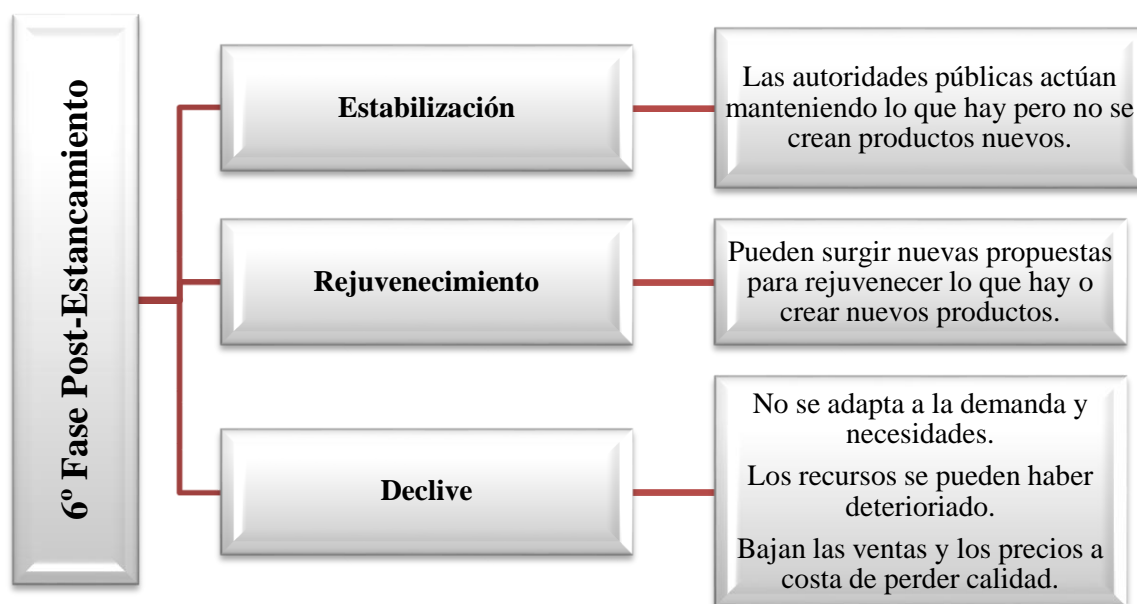


Figura 23. Ciclo de vida de los productos turísticos.

Elaboración propia basada en la propuesta de Conceição y Roque (1997). Fuente: En García Docampo, M. (2007) – ed- Perspectivas teóricas en desarrollo local. Capítulo 9 de Álvarez Sousa, A. “Desarrollo local e innovación. El sector turístico” (pp. 233-254).

Álvarez Sousa (2007) afirma que el proceso de innovación constante es necesario en cualquier sector, pero en turismo aún lo es mucho más debido a los cambios y adaptaciones que hay que aplicar a los servicios y recursos turísticos para que éstos sigan siendo competitivos. Cuando estamos hablando de un producto turístico nuevo, la innovación ha de ser de tipo “radical” –apoyo tecnológico e impregnación emocional-. El grado de éxito que tenga el producto creado depende de las características de la población, modelo de organización y contexto general –capital humano, social e intelectual-. Por otro lado, la innovación también tiene su ciclo de vida, lo mismo que cualquier producto, solo que en el caso del turismo puede llegar a afectar al destino, recurso o servicio. Según Álvarez Sousa, las innovaciones más exitosas son las que se gestionan de forma adecuada, durante todo el ciclo para que, cuando se produzca el declive, se pueda proceder con más facilidad a un rejuvenecimiento con el aporte de otra innovación incremental.

3.10.3. La imagen del producto o recurso turístico

El mercado turístico se halla, en las últimas dos décadas, en una fase de cambio que se ha visto acelerada en los últimos años, se exige mayor calidad en los productos, mayor sensibilización y concienciación hacia todo lo sustentable, se demanda mayor flexibilidad

en las ofertas, al tiempo que se ha dado un aumento de ofertas diferenciadas, etc. El disfrute, es decir, el nivel de satisfacción de la experiencia turística y la imagen que tiene el turista sobre el producto son factores esenciales para consolidar y estimular la acción de la compra o uso del servicio, en definitiva que el turista repita la experiencia o que recomiende la actividad o destino turístico. Para hacer correctamente valoraciones pertinentes sobre este proceso y obtener un resultado exitoso, hay que utilizar estrategias comunicativas adecuadas en cada caso y orientadas a consolidar el producto turístico. Se trata de la necesidad de materializar el producto turístico, a través de un uso adecuado de las técnicas comunicacionales que potencien las imágenes visuales y perceptivas, que actúen como elemento motivador en el proceso de la toma de decisiones.

Un aspecto muy importante a destacar en el plan de comunicación de imagen, además de esa presencia coherente y continuada de la que ya se ha hablado, es mantener **informados** y **formados** a los propios residentes del destino, es decir a los recursos humanos con los que se cuenta en el municipio, pequeñas empresas privadas –hoteles, restaurantes, empresas de turismo activo, etc.- que en ocasiones necesitan la ayuda y el apoyo de la AEDL con el objetivo de emprender iniciativas empresariales y ofrecer un mejor servicio en su conjunto, además de los propios servicios y actividades turísticas que se ofertan desde el ayuntamiento -oficina de información turística (OIT), rutas de senderismo, fiestas gastronómicas, visitas guiadas, certámenes, entre otros-.

Uno de los grandes problemas de la comunicación de la imagen de destino es la apropiación de la misma por parte de las administraciones públicas. La imagen de marca ha de sobrevivir y perdurar a los distintos mandatos políticos, se ha de convertir en la marca de un territorio, no de una institución, siendo la estrategia relacional y “dialógica” de las relaciones públicas la que mejor encaja con las necesidades de comunicación de los territorios (Huertas Roig, 2014).

Por otro lado, hay que destacar que la organización de eventos y/o acontecimientos vienen a reforzar la imagen o marca de un destino. Sobre esto, Campillo Alhama (2012) realizó un estudio sobre el desarrollo de políticas estratégicas a través de la “marca acontecimiento” en el municipio de Elche como posicionamiento turístico, y concluyó que “los acontecimientos contribuyen al posicionamiento estratégico de los territorios, al ser diseñados por los responsables municipales como verdaderos sub-productos turísticos capaces de reactivar políticas de fomento económico” (p. 126). Campillo afirma que esta “marca acontecimiento” es un valor incuestionable ya que permite reforzar la marca de una ciudad, además de concretar la “reputación territorial”.

Resaltan Crosby y Moreda (1996), sobre la promoción turística local que el problema es que, debido al reducido tamaño de algunos ayuntamientos o comarcas y de las empresas que se gestionan en los mismos, éstas se preguntan si vale la pena invertir dinero en los programas de comunicación de imagen. Crosby y Moreda apuntan que una buena imagen tampoco garantiza que el turista se decida por nuestro destino o actividad turística, pero sí garantiza, por lo menos, “no ser eliminada de las opciones evaluadas por el consumidor antes de la toma final de decisión” (p. 175).

Así pues, se concluye que estos argumentos no pueden justificar la ausencia de la gestión de un programa de imagen global del municipio, ya que necesita que ésta sea reforzada y dinamizada en todas sus áreas. El reto del AEDL será gestionar los recursos endógenos locales con el objetivo de potenciar y/o promocionar el desarrollo local con miras a obtener beneficios económicos y sociales que reviertan en la comunidad. Con este propósito se acude a la praxis de aunar sinergias y buscar colaboraciones en proyectos turísticos específicos que permitan la puesta en marcha de los mismos.

En su tesis doctoral “*Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos*” sobre la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, Díaz Armas (2002, pp. 243-245) destaca en las conclusiones de su análisis que es necesario un posicionamiento único de todos los actores sociales interesados en promocionar un destino, posicionamiento que ha responder a una línea estratégica muy clara que sea capaz de atraer al turista. Si la imagen que se transmite es estable y adaptada a la realidad, esto indicará que se está trabajando en colaboración y consenso y que existe menos parcialidad. Por el contrario, si priman intereses particulares y no del propio destino, esto causará un desenfoque de su posicionamiento. En relación a lo que argumenta Díaz Armas, se encuentra el problema de la falta de concienciación colaborativa entre todos los actores promotores del turismo local, es decir, entre la Consejería de Turismo del Ayuntamiento si la hay, ya que en ocasiones no está definida como tal, la AEDL y las empresas privadas del sector.

Huertas Roig (2014) establece una serie de limitaciones a la hora de comunicar la imagen de marca de un territorio:

- La limitación de la gestión de la participación de los distintos públicos involucrados que intervienen en las decisiones y comunicación de los territorios.
- La limitación del interés comercial que prima sobre los objetivos de comunicación y desarrollo. Priorizando éste sobre la calidad de vida de los residentes y la sostenibilidad.

- La limitación de la comunicación tradicional basada en una información (unidireccional), meramente persuasiva hacia la visita del territorio.

Todas estas limitaciones, dice Huertas Roig, pueden superarse si la comunicación de imagen de destino se gestiona desde el enfoque de las relaciones públicas, ya que se basa en una visión no competitiva de los territorios, construida en la responsabilidad social y medioambiental, con un enfoque de comunicación bidireccional, con objetivos de cooperación, diálogo y participación de todos los actores sociales. Una comunicación no controlada por parte de las instituciones que “se adapta mejor a los territorios, donde la identidad, las marcas y las estrategias no son posesión de una única organización” (p. 35).

Otro factor clave en la proyección de la imagen es la interacción que se mantenga con el turista. Actualmente el consumidor es más consciente de sus derechos, por lo que el cliente es más exigente, busca calidad en el producto, en la información que se le facilita y en el trato que recibe. Para que la experiencia turística sea satisfactoria y gratificante es imprescindible proporcionar un servicio donde el turista se sienta especial, único; de ahí la importancia de que el equipo humano que interactúa con el turista esté bien formado y tenga la suficiente información. Conscientes de esta importancia, algunas AEDLs han proyectado cursos de formación turística y de atención al cliente dirigidos a los empleados de las empresas turísticas del municipio, ya que estos se convierten en piezas claves de imagen.

3.10.3.1. Imagen proyectada, imagen recibida. La adaptación de la oferta turística

Saber cómo se puede abordar metodológicamente el estudio de la imagen de un destino, con la intención de conocer y determinar puntos fuertes y débiles de la gestión de promoción de los recursos turísticos, es un aspecto sumamente importante. Según Díaz-Rodríguez, Santana-Talavera y Rodríguez-Darias (2013), es posible distinguir tres posibles enfoques de estudio sobre la imagen de destinos:

- Los estudios de estructura estática, en este caso se analiza la relación entre imagen y comportamiento de los turistas.
- Los estudios de estructura dinámica, que enfocan su interés en cómo se conforma y produce la imagen del destino.
- Los estudios de estructura consecuente que se basan en analizar los efectos de la imagen en el conjunto de los actores.

Estos autores argumentan que debido a la “concepción dinámica del turismo como sistema abierto, el estudio entre los tres enfoques parece impensable” (p. 85), el propio sistema turístico se interrelaciona con otros sistemas, por lo que hay una interdependencia constante y un alto grado de flexibilidad y dinamismo, dando lugar a nuevos problemas, de ahí la dificultad de abordar una única metodología adecuada, ya que se dan diferentes condiciones del entorno.

Álvarez Sousa (2009, pp. 207-234) argumenta que la imagen de los destinos turísticos es fundamental para aumentar el número de turistas y, sobre todo, para saber orientar la oferta al tipo de visitante que deseamos recibir en nuestro territorio. Si diferenciamos entre imagen y realidad, la imagen que reside en la conciencia colectiva es más importante que la propia realidad porque es la que determinará e influirá en la decisión final. Los turistas, dice Álvarez Sousa (2015, p. 645), son grandes prescriptores de la comunicación de la imagen de los destinos y de los servicios que se prestan en los mismos, ya que la “comunicación orgánica” –boca oído- resulta más creíble que cualquier otra, sin menospreciar la aplicación de la “comunicación inducida” porque ambas son imprescindibles para la promoción turística.

Aquellos destinos o territorios sobre los que se ha construido una imagen fuerte y atractiva para un determinado público tienen un gran valor simbólico y más posibilidades de ser elegidos. Aquellos que se han preocupado por proyectar una imagen de responsabilidad social, turismo sostenible y ético, tienen más posibilidades de ser visitados por turistas responsables y reflexivos, en cambio aquellos destinos o territorios que han sido encasillados en determinados comportamientos destructivos e irresponsables, tendrán más problemas para controlar las actuaciones negativas de los visitantes. Este tipo de turista tiene interiorizado el “todo vale”. Sobre esta misma idea, dice Molina Collazo (2008, p. 245), “La imagen de un destino se relaciona con la impresión mental de un lugar, un producto o la experiencia vivida”.

Puede considerarse que existe una relación entre el número de turistas que recibe un destino y los recursos que posee éste, pero hay estudios que demuestran que existen otros factores influenciadores. Ahmend (citado por Molina Collado en Cebrián Abellán, 2008, pp. 241-249)²⁰¹ realizó un estudio en el que concluyó que existen también otros elementos que influyen en la decisión final, y que tienen que ver más con la imagen

²⁰¹ Fuente citada: Ahmed, Z.V. (1994) “Determinants of the components of a state’s tourist image and their marketing implications”, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 2 nº 1 (pp. 55-69).

percibida, esta imagen tiene que ser realista y creíble. Es aquí donde se vuelve a destacar la importancia de las relaciones públicas, ya que la información que se trasmite a través de los medios en forma de noticia, reportaje, entrevista, etc. es percibida como más creíble que la que se pueda realizar a través de soportes publicitarios.

Para autores como Santana Talavera (citado en Álvarez Sousa, 2009)²⁰² la imagen se construye antes de que el potencial turista tenga una motivación concreta por realizar la visita a un destino o a un recurso turístico de un municipio. A través de diferentes fuentes de información –publicidad, relaciones públicas, estereotipos, recomendaciones, etc.- el futuro turista construye una opinión sobre el lugar o recurso, a base de la información recibida. Esa opinión se transforma en una “imagen más precisa, inducida y proyectada, transmitida mediante medios específicos enfocados al turismo, lo que conlleva la formación de motivaciones por viajar a ese destino específico”(p.227). Después de formarse la imagen es cuando el turista se crea expectativas y finalmente, cuando visite ese lugar o recurso, confirmará o no su opinión al respecto. Si la satisfacción posterior es positiva, existe un alto porcentaje de que se repita la visita y de que además recomiende el destino o recurso, si su satisfacción sobrepasa su nivel de tolerancia lo más probable es que el turista no vuelva y hable mal de su experiencia.

Camprubí, R. y Coromina, Ll. (2016) concluyen, tras su estudio sobre el municipio de la Costa Brava, que las fuentes de información influyen en los atributos relacionados con el turismo: cuantas más fuentes de información se consultan, supone un mayor conocimiento sobre el destino; y cuanto menor es el número de consultas realizadas, la imagen que se obtiene es más fragmentada y estereotipada.

A continuación se reproduce un cuadro explicativo sobre la imagen de los destinos turísticos y su influencia en el comportamiento posterior, según Álvarez Sousa (2009):

²⁰² Fuente citada: Santana Talavera, A. (2007) Imaginando la imagen del turismo: un viaje de ida y vuelta, Seminario “La imagen de Andalucía en el discurso turístico, Sevilla, 26 de septiembre.

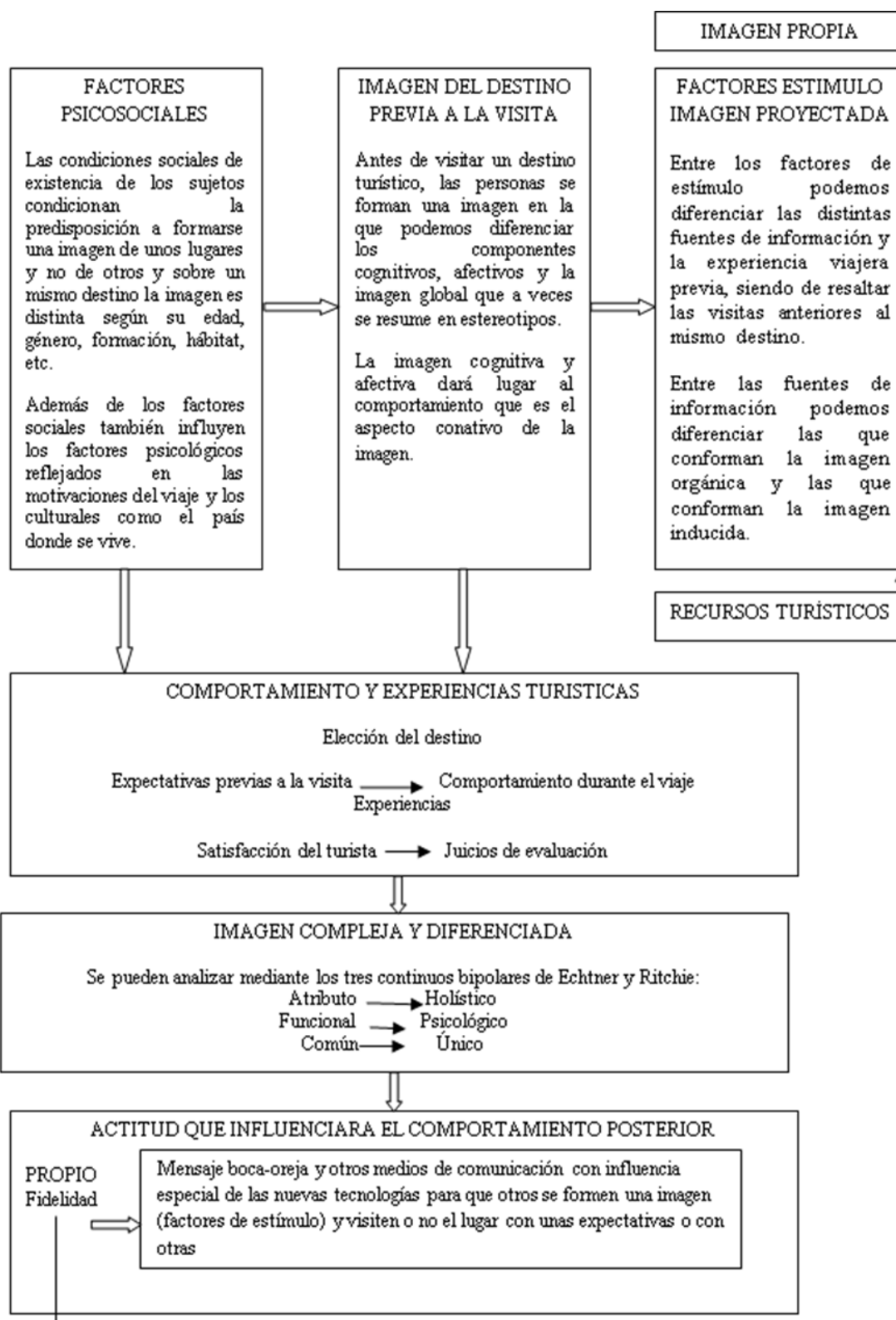


Figura 24. La imagen de los destinos turísticos. Proceso de formación e influencia en el comportamiento de los turistas. Fuente: Álvarez Sousa, A. (2009, p.225).

3.10.4. Comercialización del producto turístico

La comercialización del producto turístico en zonas locales es clave para persuadir al turista para que visite una localidad concreta, si la zona no está dentro de los destinos considerados de impacto turístico, la tarea se hace más difícil. Algunos de los factores que entran en juego en la comercialización complican el proceso de intento de promoción, Mesa Vila (2000) menciona los siguientes:

a) Las agencias de viaje que no muestran excesivo interés en comercializar este tipo de turismo, especialmente por el problema de la rentabilidad, ya que el margen de beneficio que pueden obtener por gestionar la intermediación es muy pobre.

b) Las centrales de reservas que tienen un papel de intermediador, sin ánimo de lucro, y supuestamente han de facilitar el acceso a las ofertas, están escasamente comercializados y anunciados.

c) La comercialización directa, por parte de los actores implicados, en muchas ocasiones se muestra escasa, a pesar de disponer de un amplio bagaje de soportes y vías estratégicas de información.

En el proceso de comercialización se tiende a utilizar más la publicidad porque, simplemente, no se plantea o no se demanda otro tipo de estrategias informativo-comunicativas a su disposición como son las relaciones públicas. Las técnicas informativo-comunicativas de relaciones públicas adquieren un papel esencial en un contexto de mayor concienciación medioambiental, mayor competitividad y mayor oferta turística. Al hablar de turismo, se describe un servicio intangible que vende sensaciones, emociones, conocimiento y experiencia. Molina Collado (2008) advierte que existe una clara evidencia en la dificultad de comunicar los atributos intangibles y convertirlos en tangibles, con el objetivo de que éstos puedan tener mayor impacto en la conciencia de los sujetos, y cita a Bigné, J. et al.²⁰³, mención que se extrae textualmente: “(...) uno de los problemas principales en la actividad turística es plasmar sus múltiples atributos, especialmente con referencia a lo intangible y la calidad” (p. 243).

²⁰³ Fuente citada: Bigné, J. et al. (1997) “Incidencia de las características de los servicios en el contenido de los mensajes publicitarios de los servicios turísticos” en Ruíz González (ed): XI Congreso Nac. VII Congreso Hispano Francés AEDEM, Lleida (pp. 1059-1067).

3.10.5. Turismo y Relaciones Públicas

El turismo es un fenómeno social de nuestro tiempo que lleva una larga etapa experimentando grandes cambios en los países desarrollados. La mayor flexibilidad productiva, los cambios tecnológicos, las mejoras en las condiciones de vida, mejoras en la economía, mejoras en las comunicaciones y transportes, cambios en las estructuras familiares y los cambios en los periodos vacacionales, entre otros, han hecho que se esté evolucionando rápidamente hacia un modelo nuevo de cultura del ocio, en respuesta a dichos cambios. Han surgido nuevos modelos de turismo, paralelos al turismo tradicional, que requieren de una adaptación rápida por parte de empresas e instituciones públicas.

A nivel local el turismo ha adquirido mayor importancia, al tiempo que lo ha hecho también a nivel global, dándose el fenómeno de la **glocalización**. Como ya vimos, en el Capítulo sobre Desarrollo Local, los proyectos turísticos de desarrollo local han tenido mayor protagonismo en las últimas dos décadas, iniciados con el explicado plan FUTURES, hecho que se ha venido potenciando a lo largo de los últimos años. Es por ello que la labor del AEDL, en este sector, se vio incrementada notablemente hasta el estallido de la crisis económica que cercena a los ayuntamientos, aunque no se haya dado por igual en todos los casos.

Se advierte de la escasez de estudios concretos que correlacionen las relaciones públicas con el ámbito turístico y, aún más si queremos hallar investigaciones que relacionen estas dos disciplinas con el desarrollo local. Fernández Poyatos y Carretón Ballester (2011) en su investigación titulada “Investigación sobre estrategias de relaciones públicas para la promoción del turismo alicantino”, inciden en este hecho de la casi inexistencia de investigaciones sobre las estrategias de relaciones públicas en el sector turístico, salvo excepciones muy puntuales sobre las ferias, desde lo local o lo provincial, y sobre la promoción de las agencias de viajes.

Milio y Cabo (2000) apuntan que el principal objetivo de las relaciones públicas turísticas es crear una imagen buena que resalte los valores más positivos de la empresa o destino turístico. A través de los distintos medios y soportes informativo-comunicativos se venden imaginarios y éstos son fundamentales para incrementar o mantener el número de visitantes de un destino, así pues, la imagen que se puede tener de un destino va a condicionar la elección del destino y del comportamiento posterior del turista. Riemer

(citado en Álvarez Sousa, 2001, p. 212)²⁰⁴ considera que el sistema turístico está basado en la producción y distribución de sueños imaginarios sobre un determinado lugar, sistema que intenta vender imaginarios a los turistas que quieren escapar del mundo cotidiano. La promoción de un destino, dice Álvarez Sousa (2001), se puede realizar por distintos medios: a través de la publicidad fundamentalmente en televisión, la publicidad en vallas publicitarias y otros soportes, el patrocinio de eventos, las ferias, actuaciones educacionales y las relaciones públicas.

García Iglesias (2010), en un estudio realizado sobre relaciones públicas y turismo para el Ministerio de Turismo de la Habana en Cuba, resalta la importancia de la estrategia de relaciones públicas en el intento de promocionar el turismo, y tomamos como ejemplo la siguiente afirmación:

La organización turística (pública o privada) tiene que trabajar intensamente con los ciudadanos residentes en los destinos, para la elevación de su cultura del turismo y la hospitalidad. La idiosincrasia de estos individuos es uno de los principales móviles dentro del proceso de organización de un periplo turístico, cuestión que no debiera ser aprovechada únicamente por el discurso publicitario (con sus consabidas edulcoraciones y figuras hiperbolizadas) sino también por las relaciones públicas pero desde una perspectiva más estratégica, desde la cual se contribuya a hacer de los anfitriones una parte activa del amplio concepto de producto turístico (pp. 517-19)

Ambos enfoques, la publicidad con un objetivo de obtener beneficio económico y las relaciones públicas con un objetivo de alcanzar beneficio social, no tienen que estar reñidos aunque es difícil encontrar el punto de equilibrio entre los dos, especialmente en el turismo donde la idea de lucro está instaurada. Y aun cuando, a corto-medio plazo, esta realidad no abandonará los mecanismos de la promoción turística, se debe seguir insistiendo en las virtudes de los beneficios aportados por las estrategias de relaciones públicas.

Si se realizan las estrategias comunicacionales únicamente desde la óptica comercial, la organización y gestión de las actividades turísticas se centran en el

²⁰⁴ Fuente citada: Riemer, G. (1990) "Packaging Dreams", *Annals of Tourism Research*, nº 17, pp. 501-5012

intercambio exclusivamente comercial, ello restringe a las organizaciones e instituciones, en este caso las AEDLs, sus posibilidades de unir esfuerzos con el objeto de un desarrollo integral de éxito en el área local.

Se puede considerar peligrosa la excesiva importancia que se le da a la gestión comercial del marketing y de la publicidad, sin el respaldo acertado de la función comunicativa de las relaciones públicas. No obstante, hay que aceptar que estas técnicas comerciales son necesarias para el posicionamiento del producto turístico, pero al mismo tiempo se han reconocer los objetivos y funciones específicas de cada una de ellas. Las relaciones públicas, y esto hay que tenerlo muy claro, multiplican el impacto del resto de las acciones y actividades de promoción comercial; este hecho singular ayuda a potenciar el factor de la **diferenciación** respecto a la competencia, cuestión ya mencionada con Ries A. y Ries L. (2003).

Huertas Roig (2014) insiste en que el objetivo principal de las relaciones públicas en la comunicación de marca de los territorios es que estén representadas todas las opiniones de los diferentes targets o grupos de públicos en la creación de la misma, y esto solo es posible a través de la negociación y el diálogo -participación democrática y justa-.

3.10.5.1. Herramientas estratégicas de Relaciones Públicas en el ámbito turístico

Dentro de este contexto, queda meridianamente claro que las relaciones públicas ejercen un papel importante en el proceso, no solo porque pueden aportar mucho en la gestión promocional de atraer más visitantes a los destinos, sino porque después pueden, a través de diferentes acciones informativo-comunicativas y de gestión, reforzar la interrelación con los turistas. Wilcox, Cameron y Xifra (2012, p.507) proponen tres pasos concretos que hay que abordar desde la labor de las relaciones públicas:

1. Estimular el deseo del público de visitar un destino.
2. Hacer las gestiones necesarias para que los turistas lleguen al destino.
3. Asegurarse de que los turistas se encuentran cómodos, reciben el trato adecuado y están entretenidos durante el tiempo de estancia.

La estimulación, dicen Wilcox et al., se conseguiría a través de publicaciones informativas y seductoras, organización de congresos en lugares determinados, organización de eventos creativos que llamen la atención, promocionarse a través de las ferias de turismo, organizar congresos que impulsen el turismo y acudir a los viajes de

familiarización o los llamados *fam trip*. Durante la estancia del turista habría que tener en cuenta la gestión de atención al cliente, gestionar situaciones de crisis, controlar la información que se vuelca en las redes sociales y otros medios, ofrecer actividades diversas y entretenidas para que el turista no caiga en el tedio o la rutina y ofrecer alicientes al público objetivo. Las ciudades, dicen Wilcox, Cameron y Xifra, se suelen promocionar para aumentar el turismo para lo cual acuden a una serie de herramientas de relaciones públicas como son: posters, folletos, anuncios, eventos especiales o atracciones culturales; acudiendo a tácticas más tradicionales como son los comunicados de prensa, a las acciones más actuales, como son la creación de sitios webs interactivos.

Fernández Poyatos y Carretón Ballester (2011, p. 240), en su investigación sobre las estrategias de relaciones públicas usadas para la promoción del turismo del ayuntamiento de Alicante, concluyen que las actividades de relaciones públicas son las más utilizadas, muy por encima de las estrategias publicitarias, siendo la mayoría de ellas de carácter bidireccional.

Muntaner Montejano (1991, pp. 267-276) dedica en su obra un capítulo entero al marketing, la publicidad y las relaciones públicas turísticas en el que expone, en la parte dedicada a las relaciones públicas, que el objetivo de éstas es establecer y mantener una comunicación y comprensión entre la organización -empresa o institución- y sus públicos. Apunta que, las relaciones públicas, junto con la publicidad y el marketing, son la base para crear una imagen de prestigio, fuerza y captación en el mercado. Muntaner establece una relación de técnicas que desde las relaciones públicas se podrían trabajar, como son:

- **La redacción, publicación y difusión periódica de notas y comunicados** de prensa para dar a conocer las novedades de las actividades de la organización, a través de la prensa de información general o especializada, o a través de envíos masivos por correo.
- **La organización de conferencias de prensa** para informar de forma directa a los medios de comunicación de masa de las actividades de la organización.
- **Los viajes y visitas de familiarización o educacionales** para dar a conocer directamente la realidad y funcionamiento de la organización²⁰⁵.

²⁰⁵ Este tipo de actividad, ya mencionada por Wilcox, tiene por objetivo invitar a los periodistas y redactores especializados de viaje o a los agentes de viaje a un determinado complejo, a un parque temático, o a cualquier otro destino para que hagan una visita y después publiquen la información.

- **La producción y difusión de material** de información turística.
- **La difusión de material audiovisual:** fotografías, diapositivas y vídeos.
- **La organización de actos sociales** de información y presentación de productos turísticos: almuerzos, cenas, cócteles, etc.
- **La organización de concursos de prensa** con finalidades promocionales.
- **La organización de manifestaciones y actividades directas con el público en general:** jornada o semanas comerciales, grandes concursos, manifestaciones deportivas, la proyección de vídeos y documentales promocionales, la entrega de regalos, las conferencias, etc.
- **El patrocinio** de actividades culturales, deportivas, recreativas, musicales, teatrales, etc.
- **La asistencia a ferias profesionales.**

Dentro de esta relación de técnicas de relaciones públicas, las ferias y salones profesionales pueden convertirse en importantes eventos comunicativos a la hora de diseñar una programación interesante para que una localidad se plantee incrementar su potencial como atrayente turístico. De hecho, Muntaner, hace especial hincapié en la promoción a través de las ferias y salones, a los que dedica un apartado específico en el que resalta que son “lonjas donde se intercambian comunicaciones a través de la promoción directa de productos y servicios turísticos en el mercado” (p. 273). Se destaca, por ejemplo, la 1ª edición de FAIRWAY en 2015, Feria sobre el Camino de Santiago celebrada en la CIDADE DA CULTURA en Santiago de Compostela en el mes de octubre. A esta feria acudieron varios AEDLs con un stand –en concreto los ayuntamientos de Corcubión, Fisterra y Mazaricos, como una representación a destacar de nuestro estudio-.

Estas celebraciones pueden resultar interesantes herramientas de relaciones públicas, pues tienen la ventaja de que una parte importante del público se concentrará en un mismo lugar y en un mismo periodo de tiempo, lo cual facilita el objetivo de hacer llegar la imagen deseada de forma directa a un sector de público específico. Las ferias y salones son una plataforma ideal para presentar y lanzar nuevos productos turísticos, pero también se muestran como eventos adecuados para la consolidación de la empresa o institución, en este caso de un ayuntamiento. Por ello, es importante determinar a qué feria o salón debe acudir la empresa o institución ya que, en cada caso, confluyen unas características y especificidades concretas vinculadas a la imagen que desea ofrecer la

entidad. No se puede olvidar que la imagen determina sustancialmente la conducta de los diferentes públicos y una feria es una oportunidad para influir sobre ellos.

Por otro lado, la feria es una buena fuente de información para las relaciones públicas de las empresas y sus estrategias pues permiten conocer lo que hace la competencia, descubrir las nuevas tendencias en el sector, y sobre todo, las reacciones de los clientes e investigaciones de mercado. Dicen Crosby y Moreda (1996) “(...) las ferias representan la oportunidad para observar lo que están haciendo los competidores y comprender cómo las empresas/destinos competidores que están teniendo éxito en el mercado consiguen sus resultados: las ferias pueden ayudar a introducir mejoras en nuestros propios destinos o entidades (...)” (p. 172).

Crosby y Moreda, a la lista ya expuesta de técnicas de comunicación de relaciones públicas que se pueden aplicar en el ámbito del turismo, suman los **workshops**, encuentros profesionales promovidos y organizados por entidades públicas y/o asociaciones empresariales turísticas, empresarios y organizadores de viajes con el objetivo de establecer contactos y cerrar negocios. Éstos se diferenciarían de las ferias porque se reúnen solo los actores promotores de interés en un periodo de tiempo muy corto.

Por su lado, Aguirre y Hernández (1991, pp. 55-56) hacen también una lista de herramientas de relaciones públicas, específicas para el ámbito turístico, éstas serían:

- Las cartas.
- La información y su tratamiento.
- La rueda de prensa.
- La memoria anual.
- La revista de empresa.
- El periódico mural.
- La visita de empresa.
- Atenciones con informadores y personalidades.
- El buzón de ideas.
- Reuniones de empresas.
- Las películas.
- Los premios.
- Las convenciones.
- Las ferias.
- Las campañas de relaciones públicas.
- Los congresos y asambleas.

Como se viene observando en estos índices de instrumentos de relaciones públicas, muchos de ellos coinciden con los mencionados por los anteriores autores, pudiendo clasificarlas en diferentes tipos de publicaciones, audiovisuales, reuniones, eventos y tratamiento de la información. No obstante cabe destacar, frente a los otros autores, que Aguirre y Hernández incluyen las campañas específicas de relaciones públicas. Esta campaña de relaciones públicas sería, según Salla y Ortega (2008):

La planificación estratégica de relaciones públicas se podría definir como el conjunto de acciones elaboradas por un profesional de las relaciones públicas centradas en el análisis de situación de la organización a la que sirve, su entorno, los públicos con los que se relaciona y los recursos disponibles convenientemente optimizados para determinar las líneas de actuación que permita el logro de objetivos y metas en base a unas estrategias que correspondan con las políticas de la empresa. (p. 35)

De estas técnicas de relaciones públicas, dentro del sector turístico, hay que destacar la importancia de las publicaciones impresas y la información on-line por ser unos de los procedimientos informativos-comunicativos más utilizados, diseñar una documentación adecuada, dirigida a los públicos objetivos, con una línea de identidad clara y ajustada a la institución y con una información correcta y actualizada. Por ejemplo, que los mapas y planos de ubicación que se faciliten sean apropiados, de fácil localización; la información sobre itinerarios de senderismo y visitas haya sido estudiada acorde a las dificultades que se puedan encontrar a lo largo de los mismos, localización de puntos de interés, servicios, etc.

También resultan de gran interés, especialmente a nivel local y regional, las jornadas o ferias de gastronomía de productos y platos típicos locales o de artesanía del lugar como acciones para la promoción y dinamización económica del lugar. Las jornadas o ferias de artesanía muestran la variedad de la riqueza o recursos endógenos de los pueblos, ellas suponen un aliciente para la promoción turística, consumo y el empleo de la propia localidad.

Se mencionan, de forma muy resumida, los tipos de jornadas de artesanía que se pueden ofertar desde las AEDLs, Aguirre y Hernández (1991, pp. 110-113) dedican un capítulo a su clasificación: a nivel nacional, dependiendo de las diferentes Comunidades Autónomas, madera, alfarería, cerámica –por ejemplo los Ayuntamientos de Sada y de Buño en la provincia de Pontevedra-, metal, orfebrería, piel o marroquinería, cestería,

vidriería, cerería e instrumentos musicales; dentro del textil destacan: el bordado y el encaje –por ejemplo el caso del Ayuntamiento de Camariñas-, alfombras y tapices.

Ante la importancia de transmitir adecuadamente la imagen de marca del territorio, Huertas Roig (2014, pp. 110-144) establece una serie de acciones comunicativas generales, dependiendo de los públicos, para comunicar la imagen de marca de un territorio. Por ejemplo **para todos los públicos** se indicarían las siguientes:

- Colocar el logotipo de marca en todos los sitios web institucionales.
- Informar sobre el simbolismo de la marca en los sitios web oficiales.
- Crear y comunicar un manual de estilo.
- Colocar el logotipo y la información de la marca en las redes sociales –todo espacio social media que el territorio gestione-.

Acciones comunicativas para los **públicos internos** a través de medios de comunicación locales -acciones de *publicity*-:

- Audiovisual para la comunicación de la marca de territorio.
- Dossiers de prensa.
- Ruedas de prensa.
- Redacción y envío de comunicados de prensa.

Otras acciones comunicativas dirigidas a los **públicos internos**:

- Campaña institucional a través de e-mails.
- Presentación pública local de la marca.
- Performance en lugares públicos –eventos como mercado público, festival de música, teatro, etc.-
- Presencia gráfica exterior.
- Publicidad exterior.
- Regalo de material promocional.
- Campaña de comunicación para convertir a los públicos internos en prescriptores de la marca.

Acciones comunicativas dirigidas a los **públicos externos**:

- Uso de la marca en los productos propios del territorio.
- Realización de eventos internacionales para comunicar la marca.
- Patrocinio o ayudas a escritores, artistas y cineastas locales reconocidos.

Acciones de comunicación dirigidas a los **turistas**:

- Difusión de la marca a través de portales de recomendación.
- Difusión de la marca a través de las guías de viaje.

- Difusión de la marca a través de dispositivos móviles.
- Presencia de la marca en el diseño de los souvenirs.
- Presencia de la marca en los lugares de recepción de los turistas.
- Presencia de la marca en todos los documentos gráficos de información turística.
- Presencia de la marca en las ferias de turismo.
- Viajes de familiarización para periodistas, tour operadores, agentes de viajes o blogueros especializados.
- Workshops turísticos.

Acciones comunicativas para **públicos inversores o potenciales inversores**:

- Envío de comunicados de prensa a los sitios web especializados en economía, negocios e inversiones.
- Envío de comunicados a los medios de comunicación especializados en economía, negocios e inversiones.
- Viajes de familiarización para periodistas especializados en economía, negocios e inversiones.
- Folletos promocionales del territorio sobre negocios e inversión.
- Presencia de la marca en ferias especializadas.
- Campaña publicitaria en medios de comunicación especializados.

Acciones de comunicación dirigidas a **compañías turísticas que comercializan el territorio, medios de comunicación especializados y líderes de opinión**:

- Envío del dossier de prensa con información sobre la marca.
- Presencia de la marca en todos los documentos que se les envíe.
- Viajes de familiarización.

De toda esta exposición de herramientas y estrategias, un factor esencial son las fuentes de información, ya que las fuentes tienen un peso importante a la hora de influir en la decisión final. Molina Collado (2008) incide en que las fuentes de información son básicas, ya que intentan estimular la demanda de visitar un lugar. Este autor hace una división entre fuentes personales y fuentes impersonales, la cual nos parece interesante mencionar; nosotros añadimos en cursiva otras fuentes que creemos importantes-:

Tabla 32

Tipos de fuentes de información

FUENTES PERSONALES (que en algunos casos son bidireccionales).	<ul style="list-style-type: none"> - Familiares y amigos. - Agencias de Viajes. - Experiencia personal.
FUENTES IMPERSONALES (éstas son mayormente unidireccionales).	<ul style="list-style-type: none"> - Folletos y <i>carteles</i>. - Revistas y periódicos. - Notas de prensa, <i>entrevistas</i> y <i>artículos de opinión</i>. - Televisión y <i>radio</i>. - Internet: <i>Sitios Web</i> y <i>redes sociales</i>.

Elaboración propia. Fuente: Molina Collado A., en Cebrián Abellán (2008), (pp.246-247).

Una herramienta de promoción muy potente son los eventos, éstos si están bien organizados, basados en una planificación informativo-comunicación adecuada pueden atraer a mucho público –jornadas gastronómicas y deportivas, exposiciones de artesanía, manifestaciones folklóricas, fiestas locales, festivales, etc. Este tipo de actividades contribuyen a animar la comunidad local y atraen turismo de día o de pernoctación. De Juan Alonso (2008) los denomina “eventos promocionales” y dice, son eventos que llaman la atención del público en general pero también de públicos específicos que tengan interés puntual en alguno de estos atractivos.

3.10.5.2. Gestión de conflictos y situaciones de crisis en el ámbito turístico

Las crisis en el sector turístico, por sus características intrínsecas: sector complejo y diversificado, tienen un efecto multiplicador en forma de eco en lo que alarma social se refiere, ya que puede llegar a afectar a un gran sector de la población, a otros subsectores –hotelería, hostelería, transportes, comercio, etc.-, además de provocar un impacto negativo en la economía de empresas, del destino en sí y en el PIB de un país. El producto turístico se desenvuelve en un entorno hedonista donde lo que más se valoran son las sensaciones placenteras del disfrute del ocio y del tiempo libre, valores sensibles vinculados a la imagen del destino o producto turístico. Si el turista no tiene una mínima certeza sobre la seguridad y el disfrute del placer del ocio, optará por otros destinos o productos turísticos alternativos.

El turismo es un sector en continua amenaza que puede verse afectado por crisis circunscritas al propio sistema o entorno, pero también por crisis específicas del sector o inclusive de la propia organización: recesión económica, revueltas políticas y sociales, contaminación, amenazas medioambientales, catástrofes naturales, huelgas de pilotos, de

controladores aéreos, atentados terroristas, accidentes, y un sinfín de causas que pueden afectar la decisión final del turista sobre el destino seleccionado o alterar las vacaciones de los turista, una vez en el destino. Por todo ello, llegan a decir Wilcox, Cameron y Xifra (2012) “los profesionales de las relaciones públicas deben estar preparados para hacer frente a situaciones inesperadas y a crisis que pueden tener un serio impacto sobre la operativa de hoteles, líneas de cruceros, líneas aéreas o todo el sector turístico de una ciudad, de una región o de un país” (pp. 510-511). El mayor reto del profesional de relaciones públicas, en estos casos, es contrarrestar los titulares y las imágenes que salen en los medios, dar imagen de transparencia y de control de la situación; lo peor que puede suceder es extender la alarma social y la imagen de descontrol y de inseguridad.

La alarma social y el descontrol pueden disparar drásticamente el porcentaje de anulaciones y desplazamientos a un destino. En los últimos años el sector turístico ha sufrido una serie de crisis acaecidas por acontecimientos de diversa índole como son los ataques terroristas en algunos países –EE.UU, Egipto, España, Francia, Alemania, etc., nuevos conflictos bélicos, pandemias como la gripe aviar, la gripe A o el ébola.

Rodríguez-Toubes y Fraiz (2010) extraen unas conclusiones, a partir del análisis de casos concretos de crisis acaecidos en los últimos tiempos en el sector turístico. Se reproduce el cuadro resumen de las amenazas en el desarrollo turístico sostenible (DTS) que ellos indican:

Tabla 33
Amenazas en la crisis a los implicados del DTS

Dominio	Amenazas externas	Amenazas internas	Actores del turismo sostenible
Económico	Recesión Fluctuaciones en la moneda Impuestos	Crecimiento de los costes Caída de ingresos Falta de beneficios	Entorno natural-cultural
Político	Inestabilidad Terrorismo		Turistas
Socio-cultural	Disturbios Delincuencia Xenofobia	Conflictos culturales	Comunidad local
Medio-ambiental	Fenómenos naturales Contaminación Alarmas contra la salud	Hiper-desarrollo Degradación medioambiental	Negocios turísticos
Tecnológico	Fallos de sistemas Fallos de infraestructuras	Accidentes de transporte Incendios	

Fuente: Rodríguez-Toubes Muñiz y Fraiz Brea, J.A. (2010) *“La gestión de crisis en el turismo: La cara emergente de la sostenibilidad”*, basado en Henderson (2007)²⁰⁶, (p. 51).

Como se puede observar en la tabla 33, en el contexto actual han surgido otras situaciones de amenazas que obligan a introducir nuevas variables de estudio, aunque algunas de ellas se siguen reproduciendo, tales como los fenómenos naturales, el terrorismo, fallos de productos o los accidentes.

Rodríguez-Toubes y Fraiz concluyen que para gestionar correctamente una situación de crisis en el sector turístico, es necesario partir de los principios del desarrollo sostenible, como son (p. 56):

- Todos los actores sociales implicados en la gestión del turismo deberían recibir formación sobre cómo planificar formas de turismo más sostenibles. Para ello es necesaria la preparación del personal de empresas e instituciones turísticas, y aumentar la concienciación, a través de una educación y comercialización turística responsable sobre los asuntos de sostenibilidad entre la comunidad local y los propios turistas.

²⁰⁶ Fuente citada: Henderson, J.C. (2007) *Tourisme Crises: Causes, Consequences and Management*. Amsterdam. Butter worth-Heinemann

- Sería necesario realizar investigaciones durante las fases del desarrollo turístico con el objetivo de detectar y hacer un control de los impactos, solucionar problemas que puedan surgir y dar respuestas a la comunidad local y otros actores sociales implicados para aprovechar las oportunidades que ofrece el turismo.
- Las agencias, organizaciones, empresas turísticas y personas relacionadas con el turismo deberían colaborar de manera conjunta para evitar potenciales conflictos y optimizar los beneficios que provienen del desarrollo y la gestión del turismo para cada actor social.

Finalmente, afirman que en la fase de retracción de la crisis es cuando se deben establecer una serie de indicadores de alerta que permitan actuar correctamente. En el establecimiento de estos controles es emergente el análisis del destino, acotando las posibilidades de que un asunto pueda llegar a provocar una crisis y estableciendo los distintos escenarios posibles. Solo de esta forma se pueden anticipar las posibles problemáticas de cada escenario, y valorar los riesgos para el destino. Los aspectos de cooperación y coordinación toman en este ámbito particular importancia, ya que sin un consenso de la política de actuación, los esfuerzos de la gestión de crisis pueden resultar ineficaces.

Estos mismos autores, Rodríguez-Toubes y Fraiz Brea (2012) destacan la necesidad de diseñar modelos para la gestión de crisis de destinos concretos, con el objetivo de acelerar la recuperación del destino. Ellos proponen un modelo integrador de crisis en el turismo, a partir del análisis de otros modelos, en el que incluyen el enfoque proactivo y reactivo en la implementación de las estrategias, de forma que abarque el antes, durante y después de la crisis. El mapa del modelo propuesto incluye:

- Analizar el turismo del entorno empresarial.
- Identificar escenarios de riesgo de impacto en los destinos.
- Identificar y realizar un seguimiento de los sistemas de aviso para facilitar una rápida respuesta.
- Evaluar y controlar las estrategias. Hablan de realizar un enfoque más localizado en su aplicación –estrategia autonómica o regional- por su conocimiento más cercano de la situación.
- Desarrollar un plan de crisis que integre a los stakeholders implicados.

- Resolver los problemas de implantación, en la fase de aprendizaje y retroalimentación.

3.11. Resumen de los dos capítulos del marco teórico

Tras haber realizado la revisión de la literatura de referencia sobre la base de los marcos teóricos de desarrollo local y relaciones públicas en conexión con el sector turístico; visto un amplio bagaje de apartados, elementos y conceptos necesarios para abordar, a posteriori, la fase de investigación, se ha expuesto, una base teórica sólida que permite determinar, de forma clarificadora, las interrelaciones que se pueden establecer entre estas dos áreas de conocimiento en el contexto de la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Se pueden observar una serie de vínculos estratégicos que pueden contribuir a la mejora de la política comunicacional de la AEDL, de forma que el profesional que ejerza la labor, dentro de la Agencia, pueda afrontar sus funciones informativo-comunicativas con una visión y conocimientos más específicos sobre los beneficios sociales que puede aportar la aplicación de las relaciones públicas, así como, a largo plazo, repercutir y traducirse en beneficios de índole económica, tras la obtención de beneficios de tipo social. Por lo tanto, el AEDL se puede convertir en el sujeto promotor de las políticas de desarrollo local desde la filosofía de las relaciones públicas.

En el siguiente gráfico (figura 25) se resumen estas convergencias a las que se hacen alusión, siendo el desarrollo local sustentable, y por añadidura el turismo sostenible, el que mayor vinculación pragmática presenta con el enfoque de las relaciones públicas, en concreto con el modelo Simétrico Bidireccional de Grunig y Hunt, ya que parece ser el más adecuado en las dinámicas de trabajo en el contexto del desarrollo local. Se recuerda que dentro de este modelo, la función del relaciones públicas es la de ejercer de mediador entre, en este caso, el consistorio, y sus públicos o agentes sociales implicados, buscando el entendimiento entre ambas partes con el objetivo de hallar el equilibrio entre el sistema organizativo y el resto de los sistemas y subsistemas del entorno. Así pues se destaca este modelo como el impulsor de la modificación de las actitudes y los comportamientos, tanto de la organización como de los públicos, en beneficio de todos los actores implicados.

Será el desarrollo social el que permita paliar las desigualdades sociales e impulsar el desarrollo local que, con ayuda del capital social, basado en el enfoque de relaciones

públicas –búsqueda de las relaciones de confianza, reciprocidad, cooperación, identidad local y el sentimiento de pertenencia-, sentará las bases para promover el desarrollo sostenible, a la par que el turismo sostenible. Todo ello es posible si se gestiona desde la óptica de la buena gobernanza, siempre desde la gestión política y estratégica de la responsabilidad social corporativa –uso de las buenas prácticas, ética, transparencia en la gestión, búsqueda de la comprensión de los públicos, la negociación equilibrada y la resolución de conflictos- y de interacciones de confianza.

Por otro lado está el capital simbólico, básico para la consecución de objetivos relacionados con la imagen de marca de un destino, pero a su vez construido sobre la cimentación del capital social y sus interrelaciones con el desarrollo social y el desarrollo sostenible –turismo sostenible- y, desde la filosofía de las relaciones públicas, tendrán mayores oportunidades de consolidación para, a posteriori, trabajar otras estrategias informativas-comunicativas de refuerzo, una vez realizada su labor la función de relaciones públicas. A su vez el turismo sostenible y sus políticas de desarrollo y de promoción habrán hecho hincapié en la conservación y recuperación del medio natural y cultural, no como una simple estrategia puntual de maquillaje sino como política de continuidad y de concienciación colectiva de todos los actores sociales implicados, basada en la estrategia de la responsabilidad social corporativa.

Se propone una gestión de las políticas de desarrollo local acorde con los tiempos actuales, donde el enfoque de las relaciones públicas tiene una perfecta interconexión. Todos los conceptos y términos expuestos son de gran relevancia en el ámbito de las relaciones públicas, formando una red de estrategias o tácticas de gestión, adecuadas e idóneas en la implementación de los proyectos de desarrollo local. A la postre, las relaciones públicas permiten tener una visión más sensible a las necesidades sociales y económicas, más próximas a la comunidad local.

Aunque en la teoría expuesta ya se observó que el modelo de Información Pública es el más habitual y el más utilizado por la Administración Pública, se entiende que el modelo ideal, siguiendo la clasificación de Grunig y Hunt, y coincidiendo con Arceo Vacas, A. (2004) sería el modelo Simétrico Bidireccional. Tras la investigación y recogida de los datos se podrá comprobar en qué medida son utilizados estos modelos de relaciones públicas y cuál de ellos prevalece, en todo caso, sobre los demás; además de comprobar qué tipos de técnicas de relaciones públicas conocen, aplican y dan importancia a la hora de gestionar proyectos y actividades turísticas.

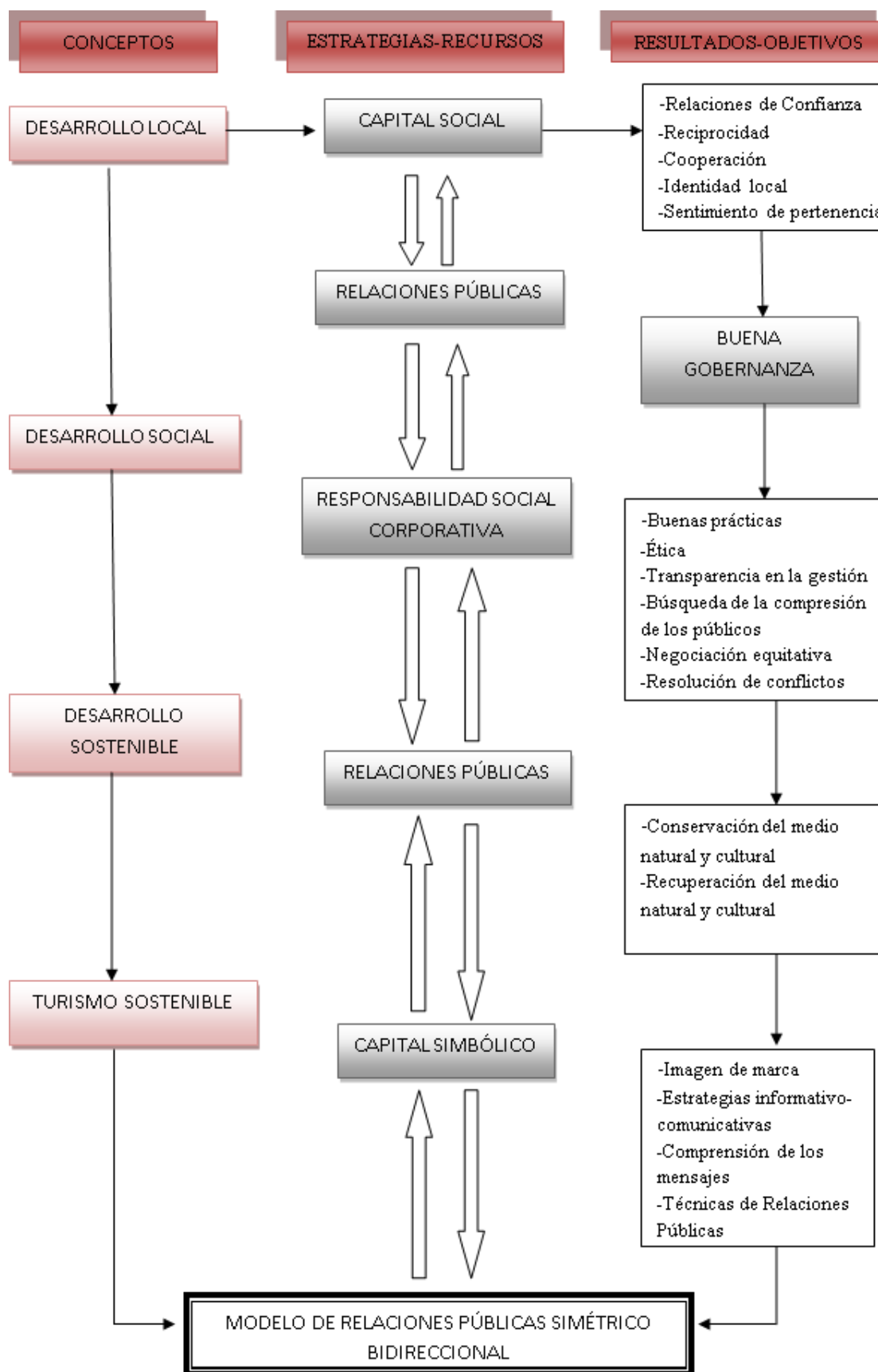


Figura 25. Resumen de las convergencias entre Desarrollo Local, Relaciones Públicas y Turismo Sostenible
Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Elección del tema

Tal y como se avanzó en el apartado de la “Justificación”, y teniendo como origen el estudio sobre desarrollo local y herramientas de relaciones públicas de la Dra. Rosa M^a Torres Valdés²⁰⁷, en la cual se pone de relieve la importancia del papel de las relaciones públicas, como estrategia informativo-comunicativa en el contexto del desarrollo local, para alcanzar uno de los objetivos: potenciar y promocionar las actividades turísticas; se ha observado y sopesado que ésta puede ser una interesante línea de investigación. Así pues, en este estudio se procede a analizar, de forma más profunda, el papel de las Agencias de Empleo y Desarrollo Local en la gestión y promoción de actividades, proyectos o propuestas turísticas locales de la provincia de A Coruña, a través de diferentes modelos y técnicas de relaciones públicas; así como conocer la percepción, por parte de los AEDLs, de las posibles repercusiones que se pueden derivar de su aplicación en el desarrollo local.

²⁰⁷ Torres Valdés, R. M^a, (2008). *Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local. Descripción y posibilidades*. Universidad Autónoma de Barcelona.

El tema expuesto es novedoso, además de ser de interés práctico en la gestión de las políticas de desarrollo local, y en particular en la administración de actividades turísticas, por ser éstas de gran potencialidad dentro de la economía local en Galicia. Este protagonismo surgió del respaldado de unas políticas de revalorización de recursos y potencialidades endógenas del territorio regional gallego, en las últimas décadas.

Por otro lado, se incide también en que la elección del tema ha sido consecuencia de otro factor importante, y es que la autora de esta tesis mantiene, desde hace años, una relación profesional y académica con estas dos especialidades, turismo y relaciones públicas, observando que, con la conjugación acertada de ambas es posible obtener mejores resultados comunicacionales.

Se llama la atención sobre el hecho de que, aunque desarrollo local y empleo van de la mano y el primer factor pierde parte de su sentido sin el otro, el presente estudio se centrará principalmente en las funciones del AEDL, aquellas que tienen una relación más directa con el desarrollo local, puesto que es en esta área donde se podrán determinar y analizar con más concreción los modelos y técnicas de relaciones públicas aplicadas al turismo.

Tras lo manifestado se concluye que el interés de la presente investigación se centra en observar ciertos aspectos de interrelación entre estas tres materias –relaciones públicas, desarrollo local y turismo- que se concretan a continuación con más detalle en los objetivos específicos de investigación.

4.2. Objetivos de la investigación

4.2.1. Objetivo general

Identificar los modelos y técnicas de Relaciones Públicas que aplican actualmente las Agencias de Empleo y Desarrollo Local, en el proceso de gestión y comunicación del desarrollo turístico en la provincia de A Coruña.

4.2.2. Objetivos específicos

Se plantean los siguientes objetivos exploratorios o descriptivos:

1. Averiguar en qué medida hay aplicación de los tipos de modelos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt en las AEDLs, en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

2. Averiguar en qué medida existe conocimiento, aplicación y nivel de importancia de las técnicas de Relaciones Públicas en las AEDLs en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.
3. Determinar en qué medida consideran los AEDLs que la aplicación de modelos y técnicas de Relaciones Públicas informativo-comunicativas pueden ser útiles en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.
4. Conocer la percepción de logro de objetivos o beneficios relacionados con el sector turístico, que los AEDLs tienen en base a la capacidad de gestión reconocida en el marco de las competencias de la agencia

4.2.3. Objetivo metodológico

1. Garantizar el cumplimiento del rigor ético-científico de los procesos de recogida y análisis de la información.

4.3. El problema

4.3.1. Título

“Modelos y Técnicas de Relaciones Públicas aplicables a las Agencias de Empleo y Desarrollo Local en el marco de gestión y promoción turística en la provincia de A Coruña”.

4.3.2. Descripción del problema

Se describe un problema de aplicación de modelos y técnicas de Relaciones Públicas en los procesos de promoción de propuestas turísticas en el marco de desarrollo socioeconómico local.

4.3.3. Elementos

El problema y objetivos descritos, hacen que el interés de la investigación se centre en conocer si se aplican o no los modelos de relaciones públicas en el diseño de las políticas de gestión y promoción turística local, y en caso afirmativo qué tipos de modelos emplean

las agencias. Por otra parte los modelos de relaciones públicas implican a su vez la utilización de una serie de técnicas de relaciones públicas que deberían trabajarse, por lo que éstas también centran el interés de la investigación. Para ello se seguirán los cuatros modelos establecidos por Grunig y Hunt (2000), ya vistos en el marco teórico. Por ello, los elementos principales de estudio son relacionados como sigue:

a) Modelo de Agente de prensa/publicity

- Nivel de comunicación persuasiva –cobertura- en los medios de las acciones ejecutadas.
- Nivel de evaluación de los impactos en prensa y por el número de asistentes.
- Nivel de transparencia y censura de coberturas mediáticas negativas sobre las acciones gestionadas y promocionadas.

b) Modelo de Información Pública

- Nivel de importancia de la distribución de información sobre las actividades gestionadas y promocionadas.
- Nivel de importancia sobre la gestión en la AEDL como periodista interno.
- Nivel de importancia de la comunicación periodística del AEDL.

c) Modelo Asimétrico Bidireccional

- Nivel de importancia sobre que los públicos actúen en concordancia con las expectativas del AEDL.
- Nivel de persuasión sobre la adecuación de los proyectos hacia los públicos de interés.
- Nivel de evaluación de actitudes y comportamientos para determinar si los mensajes serán aceptados.

d) Modelo de Simétrico Bidireccional

- Nivel de uso de estrategias de resolución de conflictos en el trato con los públicos.
- Nivel de negociación con los grupos de interés.
- Nivel de evaluación previa a la gestión y promoción de las acciones para determinar el grado de entendimiento con los públicos.

En relación con las técnicas de relaciones públicas²⁰⁸ externas de aplicación en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos, se seguirá la tipología establecida por Xifra (2007) también tratada en el marco teórico. Se manifiesta que, aunque se puede entrar en un debate dialéctico sobre la paternidad de algunas de las técnicas de relaciones públicas, propuestas por Xifra en su clasificación, no es el objeto de esta tesis. La intención es exponer, de manera clara, que el objetivo, en lo que se refiere al análisis de técnicas utilizadas por las AEDLs, es adoptar dicho constructo de herramientas porque se entiende que un mismo soporte puede acomodarse a diferentes propósitos, ya sean éstos desde el enfoque de la publicidad o de las relaciones públicas²⁰⁹. En este caso, los elementos del problema se centran en los siguientes:

a) Técnicas Expresivas o Transversales

- Grado de conocimiento, por parte del AEDL, de estas técnicas.
- Nivel de aplicación, por parte del AEDL, de estas técnicas.
- Grado de importancia que le da el AEDL a estas técnicas.

b) Técnicas de Relación con la Comunidad

- Grado de conocimiento, por parte del AEDL, de estas técnicas.
- Nivel de aplicación, por parte del AEDL, de estas técnicas.
- Grado de importancia que le da el AEDL a estas técnicas.

c) Técnicas de Relaciones con los Medios de Comunicación Social

- Grado de conocimiento, por parte del AEDL, de estas técnicas.
- Nivel de aplicación, por parte del AEDL, de estas técnicas.
- Grado de importancia que le da el AEDL a estas técnicas.

Relacionado con el desarrollo local y el turismo, además interesa conocer el grado de percepción que tienen en el marco de la AEDL, según actual capacidad de gestión, del

²⁰⁸ Cada grupo de técnicas se detalla en el punto sobre el diseño de la encuesta.

²⁰⁹ Por ejemplo, folletos y carteles desde el enfoque y la utilidad de las relaciones públicas, puede tener por objetivo crear conocimiento, concienciación y búsqueda de una predisposición favorable hacia la institución. En este sentido dicho soporte no se está utilizando con un enfoque publicitario.

alcance de posibles beneficios u objetivos en dicho sector. Los beneficios estarían agrupados en:

a) Beneficios u objetivos de implicación económica.

- Grado de percepción de alcance de objetivos o beneficios.

b) Beneficios u objetivos de implicación sociocultural y medioambiental.

- Grado de percepción de alcance de objetivos o beneficios.

4.4. Marco teórico

4.4.1. Antecedentes del problema

La línea de investigación abierta por Torres Valdés (2008) en su tesis doctoral “*Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local*” en la provincia de Alicante, deja claramente expresada la pertinencia del papel de las relaciones públicas en el ámbito del desarrollo local y sus posibilidades de aplicación estratégica, con el objetivo de mejorar las competencias y misiones propias de las AEDLs para la explotación socio-económica de los recursos endógenos de los municipios. El desarrollo local sostenible y la creación de empleo, en general, requieren de esfuerzos de gestión política y profesional, y si esta gestión se ve revalorizada y reforzada por tácticas informativo-comunicativas adecuadas, mayor posibilidad de éxito tendrá el resultado de la gestión y promoción de las distintas iniciativas locales.

Después de la revisión de la bibliografía sobre desarrollo local y relaciones públicas, conectado con el sector turístico como disciplina transversal a ambas, y partiendo de los antecedentes mencionados, la finalidad ha sido converger los contenidos de estas dos disciplinas con el afán de dar explicación a nuestro objetivo general de estudio.

4.4.2. Interrogantes

La reflexión se origina en torno al planteamiento del problema de investigación: conocer los modelos y técnicas de relaciones públicas de aplicación en las AEDLs en los procedimientos de gestión y/o promoción de las actividades turísticas. El conocimiento de las respuestas que se puedan hallar tras este objetivo, podría permitir la mejora en la aplicación y uso de las estrategias informativo-comunicativas, de cara a la obtención de

mejoras en los resultados de la puesta en marcha y promoción de acciones o iniciativas turísticas de desarrollo local.

También se propone otra serie de interrogantes en torno a la percepción del alcance de beneficios en el desarrollo local, desde el ámbito turístico, así como la percepción general de la utilidad de las relaciones públicas en su quehacer, con respecto a la promoción y gestión de las actividades turísticas.

Todo ello se podía sintetizar en el planteamiento de las siguientes cuestiones:

Sobre los modelos:

¿Los modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt, Agente de Prensa y de Información Pública, son los más utilizados a la hora de gestionar y promocionar actividades y proyectos turísticos?

¿Los modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt, Asimétrico Bidireccional y Simétrico Bidireccional, son los modelos menos aplicados por las AEDLs a la hora de gestionar y promocionar actividades y proyectos turísticos?

Sobre las técnicas de relaciones públicas:

¿Existen diferencias entre las AEDLs respecto al grado de conocimiento y utilización entre las técnicas de relaciones públicas Transversales o Expresivas, de Relación con la Comunidad y de Relación con los Medios, a la hora de gestionar y promocionar las actividades y proyectos turísticos?

¿Existen diferencias entre las AEDLs respecto al grado de importancia que se le dan a las técnicas de relaciones públicas Transversales o Expresivas, de Relación con la Comunidad y de Relación con los Medios, a la hora de gestionar y promocionar las actividades y proyectos turísticos?

Relacionada con la anterior pregunta y para determinar con más concreción el tipo de técnicas: ¿Cuáles son las actividades y proyectos turísticos que más se gestionan o promocionan desde las AEDLs?

Sobre la percepción general de utilidad de los modelos y técnicas de relaciones públicas:

¿En general, en qué medida perciben que son útiles los modelos y las técnicas para gestionar y promocionar las actividades y proyectos turísticos?

¿Existen diferencias entre los ayuntamientos de menos de 10.000 y los de más de 10.000 habitantes en su percepción positiva sobre la utilización de modelos y técnicas de relaciones públicas?

¿Existe relación entre el nivel de conocimiento específico teórico-práctico sobre el uso de las técnicas y modelos de relaciones públicas y el grado que perciben de su utilidad real en la aplicación?

Percepción sobre posibles beneficios relacionados con el sector turístico teniendo en cuenta la capacidad actual de gestión de la AEDL

¿Qué percepción existe sobre la obtención de posibles beneficios de implicación económica o sociocultural y medioambiental en el sector turístico teniendo, en cuenta la capacidad de gestión de la AEDL?

¿Existen diferencias de percepción sobre la consecución de imagen de marca entre los ayuntamientos de costa y los de interior?

4.4.3. Conceptualización. Definición de términos básicos para el manejo de la investigación

a) Modelo: se entiende como el proceso explicativo basado en la **gestión** del ejercicio práctico de la actividad de las relaciones públicas (Grunig y Hunt, 2000).

b) Técnica: en investigación social las técnicas pueden agruparse en dos categorías, según se esté hablando de técnicas de recogida de datos o técnicas de análisis de datos. Las primeras tienen carácter empírico y las segundas corresponden al dominio estadístico-matemático (Visauta, 1989, citado en Bacells i Junyent, 1994, p. 158)²¹⁰. En este caso se refiere a las técnicas como instrumentos o herramientas específicas de investigación que permiten la recogida de datos.

En cuanto a las denominadas **técnicas de Relaciones Públicas** “son aquellas que determinan los procesos a través de los cuales, el profesional de las relaciones públicas, enfocará y gestionará la **transmisión de los mensajes a los públicos objetivos** definidos en la estrategia” (Xifra, 2007, p. 13).

²¹⁰ Fuente citada: Visauta, B. (1989) Técnicas de investigación social. Ed. OPE, Madrid.

4.5. Formulación de las hipótesis

Se plantean las siguientes hipótesis de investigación para cada objetivo:

Objetivo 1

- Mayormente los modelos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt que trabajan en las AEDLs son el modelo de Agente de Prensa y modelo de Información Pública, y en menor medida los modelos bidireccionales Asimétrico y Simétrico. **(H1)**

Objetivo 2

- Entre los AEDLs prevalece el conocimiento y aplicación de técnicas de Relaciones Públicas Transversales o Expresivas sobre los demás tipos de técnicas de Relaciones con los Medios y de Relación con la Comunidad. **(H2.1)**

- La técnica de Relaciones Públicas Transversales o Expresivas que más se conoce y aplica en las AEDLs son “folletos y carteles”. **(H2.2)**

- La técnica de Relaciones Públicas de Relación con la Comunidad que más se conoce y aplica en las AEDLs son las “relaciones institucionales: convenios de colaboración con otras entidades”. **(H2.3)**

- La técnica de Relaciones Públicas de Relación con los Medios que más se conoce y aplica en las AEDLs es el “envío de comunicados de prensa” **(H2.4)**

- El Grado de Importancia de las Técnicas de Relaciones Públicas es mayor que el Grado de Conocimiento y Aplicación de las mismas. **(H2.5)**

- De todas las opciones de actividades y proyectos turísticos que se pueden gestionar y promocionar desde la AEDL, las que más trabajan son: ferias, fiestas, rutas de senderismo, edición de folletos y carteles, y tramitación de subvenciones. **(H2.6)**

Objetivo 3

- Mayoritariamente se percibe que la aplicación de los modelos y técnicas de Relaciones Públicas podrían ser altamente útiles para gestionar y promocionar las actividades turísticas. **(H3.1)**

-En los municipios de menos de 10.000 habitantes el AEDL está más implicado con la gestión y promoción de actividades turísticas, por lo que tiene una percepción más positiva sobre la utilización de modelos y técnicas de Relaciones Públicas. **(H3.2)**

Objetivo 4

- Los municipios de la costa, frente a los de interior, perciben que tienen mayores posibilidades de alcanzar objetivos o beneficios relacionados con la consecución de la imagen. **(H4.1)**

- Entre todos los objetivos o beneficios, de implicación sociocultural y medioambiental, prevalece la percepción de alcance de “difusión de la cultura”, sobre el resto de beneficios. **(H4.2)**

- De entre los objetivos o beneficios de implicación económica, los AEDLs perciben menores posibilidades de alcance sobre la “creación de puestos de trabajo -directos e indirectos-” y la “implementación de iniciativas empresariales relacionadas con el sector turístico”. **(H4.3)**

- Entre los AEDLs parece existir una percepción de tendencia positiva sobre el alcance de beneficios u objetivos turísticos de implicación tanto económica como sociocultural y medioambiental, motivadas por la autopercepción de la capacidad de gestión en el marco de la agencia. **(H4.4)**

4.6. Diseño metodológico de la investigación

4.6.1. Tipo de investigación

Tipo de estudio: Exploratorio-descriptivo.

Siendo conscientes de las ventajas y de las dificultades propias de cada tipo de método de investigación -cuantitativo y cualitativo-, y habiendo detectado la necesidad de integrar aproximaciones metodológicas para abordar adecuadamente el objeto de estudio, se propone seguir una estrategia de **triangulación inter-métodos**, en los términos que define Denzin (1970) como la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación en un estudio de un fenómeno singular.

Por otra parte, Olsen (citado en Rodríguez Ruiz, 2005, p. 6)²¹¹ habla de dos tipos de triangulación inter-métodos:

a) La secuencial, en la que los resultados obtenidos de un método son esenciales para poner en marcha el siguiente, de forma que se introduce cierto orden en las cuestiones que están siendo analizadas (Qual a Quan).

b) La simultánea, en la que se utilizan el método cuantitativo y cualitativo al mismo tiempo (Quan a Qual), para una aproximación al mismo objeto de estudio.

A tenor de las consideraciones anteriores, se propone seguir la siguiente **estrategia metodológica**: triangulación de inter-métodos de tipo secuencial entre dos de las técnicas de investigación, y simultánea con una tercera técnica.

1. Investigación secundaria (simultánea con las demás técnicas empleadas):

a) **Análisis de contenido**:

Previo a la descripción detallada del procedimiento de aplicación de esta técnica en el presente estudio, se aporta la definición clásica de Berelson (citado en Bacells i Junyent, 1994)²¹²: “Técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuántica del contenido manifiesto de las comunicaciones de cualquier tipo” (p. 264).

Se hace una primera exploración comprobatoria, previa a las entrevistas bajo el formato en profundidad de aplicación telefónica, de la **web** oficial de cada ayuntamiento objeto de análisis, sobre la totalidad de los 93 consistorios con la intención de obtener la siguiente información:

- Determinar si a través del sitio web se halla información sobre la existencia de la AEDL.
- Determinar los datos de contacto del AEDL o profesional que ejerce estas funciones.
- Comprobar la existencia de enlaces a redes sociales (en concreto Facebook y Twitter) en la propia web.
- Describir tipo de información publicada en la web, en relación con el servicio de AEDL, que tuviese relación con las actividades turísticas locales.

²¹¹ Fuente citada: Olsen, W. (2004) Triangulación in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really be Mixed. En HOLBORN, M. Development in Sociology. Causeway Press (En prensa).

²¹² Fuente citada: Berelson, B. (1952) Content analysis in communication research, Glencoe III, The Free Press, N.Y.

- Cuantificar el tipo de información publicada en la web, en relación con el servicio de AEDL, que tuviese una conexión con las actividades turísticas locales.

El análisis de contenido se completa con una segunda exploración más exhaustiva sobre el universo objeto de estudio en base a la fijación de las siguientes unidades de análisis, según contenido *no gramatical* –documentos y espacios siguiendo la clasificación de Duverger (citado en Bacells i Junyent, 1994, pp. 2647-268)-²¹³:

- Sitio web oficial de cada ayuntamiento -en concreto la AEDL-.
- Redes sociales.

Partiendo del hecho de que la utilización de sitios webs, blogs o redes sociales, son técnicas Expresivas o Transversales de uso de las relaciones públicas, su análisis de contenido aportará la siguiente cobertura, por un lado permite cotejar los datos e información obtenida a través del teléfono, y por otro lado determinar el tipo de actividades y proyectos turísticos gestionados o promocionados desde la AEDL sobre los que se publican algunas noticias, así como analizar la utilización de expresiones relacionadas con el desarrollo local desde el enfoque de la gestión de las relaciones públicas.

En cuanto a la elección de las **reglas de recuento**, se aplicarán algunas variables de la clasificación de Bardín y Visauta (citados en Bacells i Junyent, 1994, p. 268)²¹⁴, los cuales proponen los siguientes parámetros de cuantificación:

- a) Presencia o ausencia de las unidades de registro.
- b) Frecuencia: simple o ponderada.
- c) Intensidad con la que aparecen los distintos elementos.
- d) Dirección: favorable, desfavorable, neutra o ambivalente.
- e) Orden de aparición de las unidades de registro.

En lo que se refiere a las **categorías** que se pueden reunir en cada unidad de análisis, se utilizará la clasificación establecida por Sierra Bravo (citado en Bacells i Junyent, 1994, p. 270)²¹⁵ que distingue entre categorías: de materia o asunto, sentido de la

²¹³ Fuente citada: Duverger, M. (1962) Métodos de las ciencias sociales. Ed. Ariel, Barcelona.

²¹⁴ Fuentes citadas: Bardín, L. (1986) Análisis de contenido. Ed. Akal-Universitaria, Madrid y Visauta, B. (1989) Técnicas de investigación social. Ed. OPE, Madrid.

²¹⁵ Fuente citada: Sierra Bravo (1984) Ciencias sociales, epistemología, lógica y metodología (teoría y ejercicios). Ed. Paraninfo, Madrid.

comunicación, de valores, sobre formas de acción posible, perfil de los actores y toma de posición del actor.

Para este análisis más exhaustivo de las webs, de nuestra población objeto de estudio, serán aplicados los parámetros establecidos por la CEOMT²¹⁶. Estos parámetros serán expuestos en detalle en el apartado 4.8.4.1.

2. Investigación primaria (secuencial con la siguiente técnica):

a) **Cualitativa**: técnica de la “entrevista” bajo el formato de entrevista en profundidad semi-estructurada con aplicación telefónica al conjunto de ayuntamientos de la provincia de A Coruña -concretamente 93 consistorios-, con la finalidad de definir y describir el universo objeto de estudio –censo- de la presente investigación: ayuntamientos con Agencia de Empleo y Desarrollo Local y Agente o profesional que ejerza las funciones propias del AEDL y que gestionen actividades turísticas. La forma de la conversación será directa, es decir, metódica y planificada con el objetivo de obtener la información deseada.

Por lo tanto, las necesidades de información a las que se pretende dar cobertura con la aplicación de esta técnica son:

- Contabilizar el número de ayuntamientos que cuentan con Agencia de Desarrollo Local y Agente o profesional que ejerza las funciones propias del AEDL.
- Describir las particularidades concretas en cada unidad de análisis.
- Determinar si dentro del servicio de la AEDL se realizan funciones de gestión y/o promoción de actividades relacionadas con el sector turístico, y en caso afirmativo:
 - Averiguar el tipo de actividades y proyectos turísticos específicos que se realizan en cada municipio.
 - Recopilar los datos de contacto del AEDL.

La información obtenida permite identificar el universo de ayuntamientos objeto de análisis. Para ello se establecerá, tal y como ya se ha mencionado, que deben cumplir las siguientes premisas:

²¹⁶ Consejo Empresarial (CEOMT) 2005. Evaluación y optimización de sitios web. El Servicio “Destination Web Watch”. OMT.

1. Que en el ayuntamiento dispongan de AEDL o similar que ejerza funciones propias del AEDL.

2. Que desde el servicio de AEDL se realicen actividades turísticas, dentro de las actuaciones de promoción económica del municipio con el objetivo de promover y desarrollar este sector económico.

Adicionalmente, la aplicación de esta técnica ha permitido perfilar con más exactitud las hipótesis de partida, dado que también se han podido describir algunos procesos de comunicación aplicados desde la AEDLs para el desarrollo de las actuaciones turísticas, así como determinar, más concretamente, algunas de las preguntas del test.

b) **Cuantitativa:** Realización de un censo²¹⁷ de los AEDLs y/o responsables de la AEDL sobre el conjunto del universo objeto de estudio -ha quedado definido como resultado del punto anterior, dada la secuencialidad de ambas técnicas-.

El instrumento de medida aplicado al censo ha sido un **cuestionario estructurado**, cuya aplicación se realizó vía on-line, utilizando para ello la herramienta de formularios de Google Drive.

La información que se obtendrá permitirá cotejar la ya recogida a través de las entrevistas con formato en profundidad semi-estructuradas de aplicación telefónica, confirmar y revalidar parte de los datos, así como obtener información más específica sobre la aplicación de modelos de relaciones públicas y sobre el conocimiento, uso e importancia de las técnicas de relaciones públicas.

4.6.2. Contexto geográfico

El contexto geográfico de la investigación, como ya se ha señalado anteriormente, se circunscribe a la provincia de A Coruña, siendo una investigación de tipo local, centrada en las AEDLs de los 93 ayuntamientos que componen la totalidad de la provincia.

²¹⁷ Referido al registro, evaluación y análisis correspondiente a todas las unidades del universo, en este caso las AEDLs que cumplen las premisas de partida de todo el territorio definido de la provincia de A Coruña en un tiempo determinado.

4.6.3. Fuentes

a) Fuentes primarias

- Entrevistas bajo el formato en profundidad semi-estructuradas de aplicación telefónica a los 93 ayuntamientos de la provincia de A Coruña. Realización de tres mapeos completos de información obtenida por este método: obtención del censo definitivo.
- Aplicación del cuestionario al censo de los AEDLs de los ayuntamientos definidos como universo de estudio y que cumplen las premisas de partidas establecidas inicialmente.
- Análisis de contenido, en una primera fase exploratoria de las webs de los 93 ayuntamientos y, en una segunda fase exhaustiva de análisis de webs y redes sociales, en concreto de Facebook, de los ayuntamientos del universo.

b) Fuentes secundarias:

- Bibliografía del ámbito del desarrollo local.
- Bibliografía del ámbito de las relaciones públicas.
- Bibliografía del ámbito del turismo, como disciplina transversal.
- Artículos relevantes sobre las disciplinas objeto de estudio, publicados en revistas.
- Actas y libros de resúmenes de Congresos relacionados con la temática de investigación.
- Tesis doctorales relacionadas con las disciplinas de interés.
- Estudios e informes relacionados con las AEDL objeto de investigación.
- Webs de Asociaciones u otro tipo de entidades relacionadas con las disciplinas de estudio y con las AEDLs.
- Datos del IGE (Instituto Gallego de Estadística).

4.7. Determinación de las variables

4.7.1. Variable Dependiente principal

La variable dependiente es aquella que depende de las variables independientes y ha de ser explicada.

“Alcance práctico de los modelos y técnicas de relaciones públicas en el proceso de la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos desde la AEDL”

4.7.2. Variables Independientes

Son las variables explicativas de la variable dependiente.

- Grado de inclusión de Funciones en el Modelo de Relaciones Públicas de **Agente de Prensa**, en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
- Grado de inclusión de Funciones en el Modelo de Relaciones Públicas de **Información Pública**, en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
- Grado de inclusión de Funciones en el Modelo de Relaciones Públicas de **Asimétrico Bidireccional**, en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
- Grado de inclusión de Funciones en el Modelo de Relaciones Públicas de **Simétrico Bidireccional**, en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
- Grado de inclusión e importancia de **Técnicas Expresivas y Transversales** de Relaciones Públicas en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
- Grado de inclusión e importancia de **Técnicas de Relaciones con la Comunidad** de Relaciones Públicas en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
- Grado de inclusión e importancia de **Técnicas de Relaciones con los M.C.S.-Medios de Comunicación Social-** de Relaciones Públicas en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
- Grado de **utilidad de aplicación de los modelos y técnicas de Relaciones Públicas** en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
- Grado de **percepción del alcance de posible objetivos o beneficios** en el sector turístico, teniendo en cuenta la capacidad de gestión de la AEDL.

Definición operativa de cada una de las variables independientes relacionadas con los modelos de relaciones públicas:

- Grado de inclusión de Funciones en el Modelo de Relaciones Públicas de **Agente de Prensa**, en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
 - Función Principal: conseguir la máxima cobertura en los M.C.S.
 - Función: evaluar la eficacia a través de contabilizar el número de asistentes y el impacto en prensa.
 - Función: eliminar la cobertura mediática negativa.
- Grado de inclusión de Funciones en el Modelo de Relaciones Públicas de **Información Pública**, en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
 - Función Principal: difundir información completa de todas las actividades.
 - Función: actuar como periodista interno.
 - Función: preparar informaciones para ser usadas por los periodistas.
- Grado de inclusión de Funciones en el Modelo de Relaciones Públicas de **Asimétrico Bidireccional**, en la gestión y promoción de las actividades turísticas.
 - Función Principal: persuadir a los públicos sobre la adecuación de los programas realizados por la AEDL.
 - Función: conseguir que los públicos actúen según lo planificado.
 - Función: evaluar actitudes y comportamientos con el objeto de determinar si los mensajes serán bien aceptados.
- Grado de inclusión de Funciones en el Modelo de Relaciones Públicas de **Simétrico Bidireccional**, en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
 - Función Principal: evaluar previamente para determinar el grado de entendimiento entre la AEDL y sus públicos objetivos.
 - Función: utilización de estrategias de resolución de conflictos.
 - Función: establecer negociaciones con los grupos de interés.

Definición operativa de cada una de las variables independientes relacionadas con las técnicas de relaciones públicas:

- Grado de inclusión e importancia de **Técnicas Expresivas o Transversales** de Relaciones Públicas en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de folletos y carteles.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de audiovisuales corporativos o institucionales.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de webs oficiales.
 - Conocimiento y aplicación de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram...)
 - Conocimiento, aplicación e importancia de publicaciones (anuarios, memorias, revistas, boletín informativo...).
 - Conocimiento, aplicación e importancia de la atención telefónica.

- Grado de inclusión de **Técnicas de Relaciones con la Comunidad** de Relaciones Públicas en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de reuniones dirigidas a los grandes colectivos (ferias, foros, congresos, jornadas...)
 - Conocimiento, aplicación e importancia de los viajes de familiarización dirigidos a los agentes de interés (tour operadores, prensa...). *Esta variable, que inicialmente Xifra, J. (2007) la tiene ubicada en el grupo de Relaciones con los Medios, se reubicará en el grupo de técnicas de Relaciones con la Comunidad, porque durante el pre-test los ayuntamientos consultados la consideraron con más lógica en este otro grupo, principalmente por su objetivo de búsqueda de relación con los grupos de interés.*
 - Conocimiento, aplicación e importancia de visitas organizadas o jornadas de puertas abiertas.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de estrategias de patrocinio o mecenazgo.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de la captación de fondos.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de relaciones de tipo institucional: **firma de convenios de colaboración con otras entidades.** *Dada la relevante importancia de la “firma de*

convenios” desde las AEDLs en los procesos de cooperación, aspecto que nos indicaron durante el pre-test, la presente variable se concretiza en el asunto específico de “relación institucional”.

- Grado de inclusión de **Técnicas de Relaciones con los M.C.S.** de Relaciones Públicas en la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.
 - Conocimiento, aplicación e importancia del envío de comunicados de prensa.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de la publicación de artículos de opinión o entrevistas en los medios.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de la gestión del archivo de prensa y la elaboración del informe de evaluación.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de conferencias de prensa.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de la participación en los programas de radio y/o TV.
 - Conocimiento, aplicación e importancia de la gestión con los M.C.S. en caso de crisis o falsos rumores.

Definición operativa de la variable independiente relacionada con la percepción sobre la utilidad de la aplicación de los modelos y técnicas de relaciones públicas para gestionar y promocionar las actividades turísticas:

- **Grado de utilidad de aplicación de los Modelos y Técnicas de Relaciones Públicas** en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Definición operativa de la variable independiente relacionada con la percepción sobre la valoración de los conocimientos teórico-prácticos sobre el uso de los modelos y técnicas de relaciones públicas para gestionar y promocionar las actividades turísticas:

- **Grado de valoración de los conocimientos teórico-prácticos**, por parte del AEDL, **sobre el uso de Técnicas y Modelos de Relaciones Públicas.**

Definición operativa de la variable independiente relacionada con la percepción sobre el alcance de posibles beneficios relacionados con el sector turístico, desde la AEDL, según su capacidad actual de gestión:

- Grado de percepción sobre el alcance de **posibles beneficios según capacidad actual** de gestión de la AEDL.

4.7.3. Variables Extrañas

Las variables extrañas son las que el investigador no controla directamente, pero que pueden influir en el resultado de la investigación. Éstas deben ser controladas, hasta donde sea posible, para asegurarnos de que los resultados se deben al manejo que el investigador hace de la variable independiente, pero no debido a las variables extrañas, no controladas.

Estas variables pueden venir derivadas de varios factores: determinada por el contexto estructural donde se mueve el AEDL, por su percepción sobre las relaciones públicas, por la tipología de actividades y proyectos turísticos concretos que abordan desde la AEDL. En este caso se va a realizar el control de estas posibles variables a través de introducir determinadas preguntas en el cuestionario, como serían las siguientes:

- Dimensión de la AEDL (número de personas que desempeñan las funciones de AEDL).
- Conocimientos y formación del AEDL o persona que ejerce sus funciones sobre las relaciones públicas en general.
- Tipología de actividades y proyectos turísticos que se realizan desde la AEDL.

4.8. Descripción de las técnicas de investigación utilizadas

4.8.1. Rastreo documental

Se han revisado documentos, tanto en formato impreso como on-line, sobre las fuentes secundarias ya citadas, para determinar conceptos, teorías, investigaciones y experiencias de casos concretos sobre la temática de estudio hasta la actualidad. Las unidades de revisión fueron:

- Biblioteca de la Universidad de A Coruña.
- Bibliotecas Interuniversitarias.
- Biblioteca del CEIDA.
- Repositorios de tesis (Teseo, Cybertesis y repositorios de diversas universidades).
- Portal Dialnet, Redalyc y Scielo.
- Google Académico.
- Webs de organismos oficiales.
- Webs de entidades privadas de interés.

Se fue completando, durante la revisión, una tabla con los datos bibliográficos de los documentos consultados así como de los enlaces y fechas de recuperación de los documentos on-line.

4.8.2. Entrevistas en profundidad semi-estructuradas de aplicación telefónica al conjunto de los 93 ayuntamientos de la provincia de A Coruña

Bajo el formato de entrevista en profundidad, se plantea el estudio aproximativo a lo que será finalmente el **censo** de trabajo para el posterior envío del cuestionario. A continuación se muestra la estrategia de selección de la unidad censal, y el guion de la entrevista utilizado:

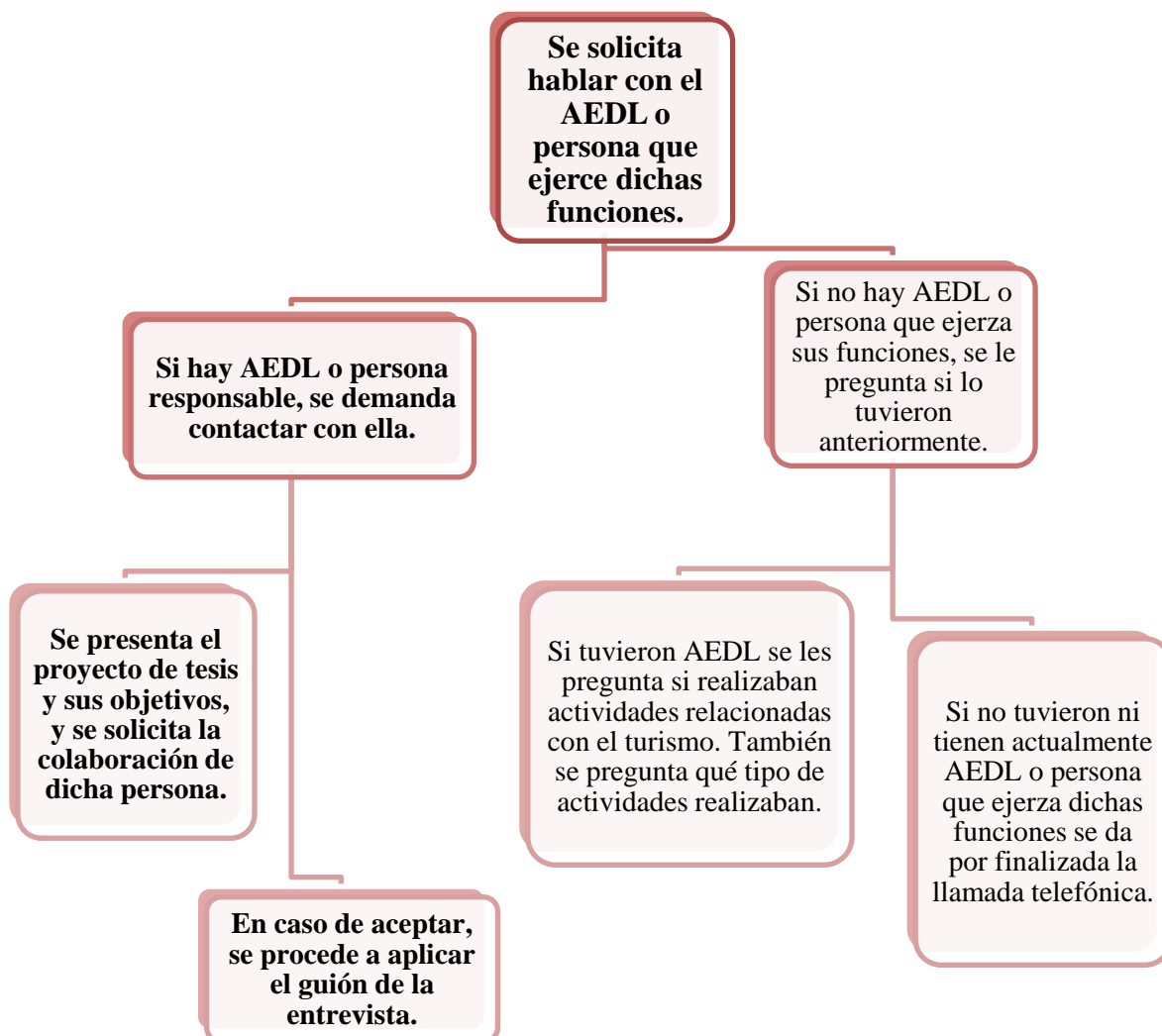


Figura 26. Estrategia de selección censal de las entrevistas en profundidad.
Fuente: elaboración propia.

Guion de la entrevista:

Como es habitual en la aplicación de la técnica cualitativa “entrevistas en profundidad”, se ha creado un guion basado en preguntas abiertas, que no limitan la capacidad de respuesta del entrevistado, y así mismo permitiera profundizar en nuevos aspectos que pudieran surgir en la conversación, dado el carácter exploratorio de la misma.

- Por nuestra parte, realizamos una introducción sobre el proyecto de tesis.
- ¿Es usted el AEDL o la persona que realiza sus funciones?
- ¿Objetivos generales de la AEDL?
- ¿Desde la AEDL realizan, gestionan o promocionan algún tipo de actividad/proyecto relacionado con el desarrollo turístico?
- ¿Nos podría describir el tipo de relación que mantiene con la Consejería de Turismo del Ayuntamiento?
- ¿Nos puede mencionar el tipo de actividades/proyectos turísticos que realizan desde la AEDL? –se les pide detallar estas actividades o proyectos-
- ¿Estas actividades las gestionan de forma independiente o en colaboración? En caso de ser en colaboración, ¿qué tipo de colaboración y con qué actividades?
- ¿Nos podría facilitar sus datos de contacto con la intención de hacerle llegar, más adelante, una encuesta para evaluar los modelos y técnicas de relaciones públicas que se aplican en la AEDL para gestionar y promocionar este tipo de actividades?

Los datos obtenidos a través de la entrevista bajo el formato en profundidad son verificados con fuentes complementarias -como por ejemplo a través de las páginas webs municipales-.

Los datos obtenidos con la aplicación fueron registrados en fichas creadas expresamente para ello, y que incluían la siguiente información:

- Nombre del ayuntamiento -se respeta el topónimo en gallego-.
- Denominación de la AEDL o similar.
- Personal de contacto: nombre, apellido y correo electrónico –institucional y/o personal-.
- Sitio web actualizado.
- Teléfonos de contacto –institucional y/o directo personal de la Agencia-.
- Objetivos de la AEDL y especificidades particulares.

- Actividades y proyectos de gestión y/o promoción turística.
- Observaciones.
- Habitantes del municipio –datos extraídos del IGE, Instituto Gallego de Estadística, actualizados a enero de 2015-.

Con dicha información se elaboraron un total de tres **mapeos de actores claves** – MAC- que se detalla más adelante. Con el mapeo se busca, no solo obtener un listado de los diferentes actores sociales, individuales o colectivos, que participan en unas políticas de acción concretas como es el desarrollo local, sino conocer estas acciones, sus objetivos, identificar roles y poderes más relevantes. A través de un mapeo de actores sociales o instituciones podemos recoger datos verbales, por lo que en cada columna se colocarían los títulos que indican variables predeterminadas que guiaron la búsqueda inicial de los datos (Tapella, 2007).

Al respecto de los mapeos en el uso de estudios sociológicos, Vicente Cuenca (2011) dice que el mapeo, como recurso estadístico, permite estudiar sobre el mapa la frecuencia y distribución del fenómeno para llegar, desde el conocimiento de una situación, a su posible modificación a través de diferentes políticas o estrategias de actuación.

Los **títulos** aplicados al mapeo, para administrar y manejar la información conseguida a través de las entrevistas en profundidad semi-estructuradas de aplicación telefónica, son los siguientes:

- Nombre del Ayuntamiento -se respeta el topónimo en gallego-.
- Denominación de la AEDL o similar, en el caso de que ésta en concreto no exista.
- Persona/s de contacto -AEDL o persona que cumple sus funciones-: Nombre y apellidos, correo electrónico, página web oficial del ayuntamiento y números de teléfonos de contacto -fijos y móviles-.
- Objetivos generales de la AEDL.
- Actividades y proyectos de gestión y promoción turística que se organizan desde la AEDL.
- Número de habitantes de cada municipio.
- Observaciones -tipos de colaboraciones y otra información adicional-.

Como se adelantó antes, se realizan un total de tres mapeos hasta completar la totalidad de los datos:

- **1er mapeo:** realizado de septiembre a diciembre de 2015.
- **2º mapeo:** realizado de enero a febrero de 2016.
- **3er mapeo y definitivo**²¹⁸ (ver Anexo I): realizado entre marzo y abril de 2016, con el que se consigue definir el universo final de municipios objeto de estudio, y al que determinaremos como censo definitivo.

Como ya se indicó, la entrevista se plantea bajo ese formato de “en profundidad semi-estructurada” de **tipo intensiva** porque interesan las respuestas individuales a través de las cuales se podrán determinar condiciones estructurales y laborales –descripción- del y de la AEDL, y analizar actitudes y opiniones. Se plantea semi-estructurada porque, aunque se sigue un orden a través de un guion de preguntas establecidas, se establece con libertad para las respuestas u otras posibles preguntas a las que haya derivado la conversación.

Se aclara, que en el mapeo definitivo que se aporta a la tesis, (Anexo I) quedan eliminados los datos de contacto del Agente de la AEDL que no son públicos por el propio ayuntamiento a través de su web, de esta forma respetamos la Ley de Protección de Datos personales en dichos casos.

4.8.2.1. Fiabilidad y validez de las entrevistas

La fiabilidad y validez se aplican en base a tres criterios:

- Confirmación de algunos de los datos que son facilitados con los recogidos previamente, a través del sitio web oficial del ayuntamiento.
- La entrevista se aplica, en todos los casos positivos de la población objeto de estudio, al AEDL o persona que ejerce las funciones. Para ello se ha procedido a la repetición de la llamada todas las veces que ha sido necesario.
- Ante la falta de información en alguna respuesta, en casos muy concretos, se ha vuelto a llamar pasado un tiempo, hasta completar la ficha.
- Para eliminar las posibles contradicciones, durante la entrevista, se aclaran las dudas surgidas en todos los casos en que fueron detectadas.

²¹⁸ Ver en anexo I

4.8.3. Cuestionario aplicado al censo

Se aplica al censo un **cuestionario estructurado**, el cual es diseñado a través de la plataforma de Google Drive, previa selección y determinación de un orden lógico de preguntas cuyas respuestas, por parte del universo de estudio, servirán para dar explicación a las hipótesis y preguntas de investigación. El cuestionario será, por sus fines, de tipo **descriptivo** porque permitirá constatar lo que ya existe, y, según su **contenido**, de valoración de actividades, opiniones o actitudes.

El procedimiento de envío será a través del correo electrónico laboral de la AEDL de cada sujeto con el que previamente se realizó la entrevista en profundidad.

La selección de preguntas, siguiendo a Grawitz (citado en Bacells i Junyent, 1994, p. 246)²¹⁹, reúne dos condiciones: suscita una respuesta que contiene la información deseada y la redacción de la pregunta no influye en la respuesta. Para la construcción del cuestionario se han seguido los siguientes pasos:

1. Determinar las variables medidoras de la información.
2. Formular las hipótesis que queremos contrastar con las preguntas del cuestionario.

3. Se establece el orden. El formulario se ha dividido en dos bloques: **Bloque I** correspondiente a la descripción de la AEDL y el **Bloque II** correspondiente al uso de relaciones públicas. Dentro de cada bloque se sigue también un orden de preguntas y se ha estimado el número de las mismas, teniendo en cuenta las variables que se han de medir y las hipótesis que se han de contrastar.

4. Redacción de las preguntas, teniendo en cuenta que son de opinión y de acción, se establecen de dos tipos: **abiertas** con texto definido para las cuatro primeras preguntas del Bloque I correspondientes al perfil de la AEDL y de respuesta **categorizada de abanico abierto** que incluye la categoría “otro” y de **abanico cerrado**. Para el Bloque II se seleccionan respuestas de tipo **categorizadas de estimación** que a través de una escala de intensidad, en concreto cinco grados de intensidad, permitirán medir el grado de aceptación o rechazo de una determinada proposición. Para la indicación de los tipos de actividad, acciones o proyectos turísticos, se establece una relación de abanico abierto que incluye la categoría “otro”.

²¹⁹ Fuente citada: Grawitz, M. (1975) *Métodos y Técnicas de las ciencias sociales*. Ed. Hispano-Europea, Barcelona.

5. Preparación de elementos accesorios: introducción, identificación del investigador autor de la tesis, datos legales sobre la Ley de Protección de Datos y carta de presentación que se incluye redactada en la propia carátula del correo electrónico que se envía de forma personalizada (ver carta en Anexo II).

Preguntas del primer cuestionario modelo borrador:

Bloque I

P1. Identificación del municipio. Respuesta abierta con espacio para texto definido.

P2 Denominación específica de la oficina o departamento de AEDL. Respuesta abierta con espacio para texto definido.

P2.1. Concejalía a la que pertenece la AEDL. Respuesta abierta con espacio para texto definido.

P3. Número de personas que trabajan en dicha oficina o departamento. Respuesta abierta, se le indica que especifique el número exacto.

P3.1. ¿Alguna de las personas que trabajan en dicha oficina, en la gestión y desarrollo de la promoción del turismo, cuenta con formación en Relaciones Públicas? Respuesta por categorías de abanico abierto.

P4. ¿Podría decirme si hacen uso regular de servicios externos de Relaciones Públicas como apoyo a la gestión y promoción de las actividades turísticas de la AEDL? Respuesta por escala de intensidad de 1 a 5.

P5. En términos generales, y según su percepción, ¿podría hacer una valoración de sus conocimientos teórico-prácticos sobre el uso de técnicas y modelos de Relaciones Públicas? Respuesta por escala de intensidad de 1 a 5.

P6. A la hora de gestionar y/o promocionar las actividades turísticas en la AEDL, ¿de qué forma se procede? Respuesta por categorías de abanico cerrado.

P6.1. En caso de ser en colaboración, indíquenos ¿qué tipo de colaboración? Respuesta por categorías de abanico abierto donde se pueden marcar varias opciones.

P7. ¿Podría especificar las principales acciones/actividades turísticas que gestionan y/o promocionan en la actualidad, y también en los últimos años? Respuesta por categorías de abanico abierto donde se pueden marcar varias opciones.

La lista de categorías se ha confeccionado teniendo en cuenta la información extraída a través de las entrevistas, éstas permitieron acotar con más precisión los tipos de actividades y proyectos turísticos que tienen mayor posibilidad de gestionar y promocionar desde la AEDL. Esta lista, se revisaría posteriormente en el proceso de medición de la fiabilidad y validez del constructo.

Bloque II

P8. Por favor, ¿podría indicar su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la gestión y/promoción de actividades turísticas? -pregunta para determinar la aplicación del tipo de modelo de relaciones públicas por parte de la AEDL-. Respuesta por escala de intensidad de 1 a 5 y NS/NC.

En esta pregunta, a través de las afirmaciones expuestas se intenta determinar el nivel de aplicación en la AEDL de alguno de los cuatro modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt (2000) expuestos en el marco teórico. En concreto se formulan tres afirmaciones, características definitorias por cada uno, sin especificar en qué modelo concreto se enmarcan para evitar predisposición en las respuestas:

1. Modelo Agente de Prensa.
2. Modelo Información Pública.
3. Modelo Asimétrico Bidireccional.
4. Modelo Simétrico Bidireccional.

P9. Ahora, ¿podría decirme si conoce las siguientes técnicas y en caso positivo su nivel de aplicación en la gestión y promoción de actividades turísticas en su AEDL? Respuesta por escala de intensidad de 1 a 5 y NS/NC.

P10. Independientemente de que conozca las técnicas mencionadas en la pregunta anterior y de su nivel de uso en la AEDL, ¿podría decirme el grado de importancia que en su opinión cree que tienen para la gestión y promoción de las actividades turísticas? Respuesta por escala de intensidad de 1 a 5 y NS/NC

En las preguntas 9 y 10, a través de la clasificación de técnicas de relaciones públicas de Xifra, J. (2007) visto en el marco teórico, se intenta determinar los grados de conocimiento, uso e importancia de las mismas. Las técnicas no se muestran agrupadas en

el cuestionario en base a dicha clasificación, sino que se muestran como una simple relación para evitar la predisposición en la respuesta.

1. Técnicas Expresivas o transversales:

- Folletos/carteles.
- Audiovisuales corporativos o institucional.
- Webs oficiales.
- Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram...
- Publicaciones: anuario, memoria, revista, boletín informativo...
- Atención telefónica.

2. Técnicas de relaciones con la comunidad:

- Reuniones para grandes colectivos: asistencia a ferias, foros, congresos, jornadas...
- Viajes de familiarización.
- Visitas organizadas o jornadas de puertas abiertas.
- Patrocinio/mecenazgo.
- Relaciones institucionales.

3. Técnicas de relaciones con los medios de comunicación social:

- Envío de comunicados de prensa.
- Publicación de artículos de opinión o entrevistas.
- Conferencia de prensa.
- Gestión de archivo de prensa e informe de evaluación.
- Participación en programas de TV o radio.
- Gestión con los medios en caso de crisis o falsos rumores.

P11. Teniendo en cuenta los posibles beneficios de la gestión y promoción turística desde la AEDL, ¿en qué medida le parecen relevantes los siguientes? Respuesta por escala de intensidad de 1 a 5 y NS/NC.

Los beneficios u objetivos que se pueden alcanzar se detallan como una relación, sin aparecer agrupados por tipos de beneficios, esto se establece así para evitar predisposición en la respuesta.

1. Beneficios de implicación económica.

2. Beneficios de implicación social.

P12. Para finalizar, y a modo de conclusión, en su opinión, **¿en qué medida cree que la aplicación de técnicas y modelos de las Relaciones Públicas podrían ser útiles en la gestión y promoción de actividades turísticas de su AEDL?** Respuesta por escala de intensidad de 1 a 5.

4.8.3.1. Fiabilidad y validez del cuestionario

Al primer modelo de borrador del formulario, diseñado a través de Google Drive, se le aplica un proceso de corrección de posibles sesgos de diseño del instrumento, antes del envío del cuestionario definitivo a la población objeto de estudio, en base a la obtención de la validez. La validez se refiere a la idoneidad para medir o calibrar la naturaleza del objeto en relación con su calidad, cantidad u otros factores, por lo que interesa obtener la validez total que se obtiene en base a tres tipos de evidencias, la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de constructo.

Validez de contenido: se observa que hay un dominio de las variables objeto de estudio.

Validez de criterio: este tipo de validez se establece comparándola con algún criterio externo estándar. En este caso se ha tomado como criterio externo, para la evaluación del apartado de los Modelos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt, el Excellence Project llevado a cabo por la IABC²²⁰ (1994), modelo adaptado por Xifra (2008) en su estudio “Modelos de Relaciones Públicas políticas: Análisis de la situación en Cataluña”, en el cual incluye cuatro afirmaciones que traduce en cuatro propuestas de los respectivos modelos. En este caso serán seleccionadas tres de las afirmaciones, las cuales son adaptadas al contexto de interés modificando, puntualmente, alguna de las mismas por necesidades de interpretación en el ámbito de estudio específico del desarrollo local.

Para el establecimiento de la clasificación de Técnicas de Relaciones Públicas, como ya se mencionó anteriormente, se sigue la tipología establecida por Xifra, J. (2007) con alguna adaptación puntual aclaratoria al contexto de estudio.

²²⁰ International Association of Business Communicators.

Validez de constructo: se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones, de acuerdo con hipótesis basadas en un marco teórico. Se administra y revisa dicho cuestionario a través de una serie de Agentes o casos claves para determinar si dicha correlación es positiva y aporta evidencia. Este es el objetivo del **pre-test** que se divide en dos fases:

a) **Primera fase** de consultas para la revisión de las preguntas y las categorías de respuestas. Se acude a dos profesores titulares de la Escuela Universitaria de Turismo de A Coruña-UDC, especializados en las siguientes materias: *Introducción al Turismo, Interpretación del Patrimonio, Patrimonio Cultural –optativa-, Recursos Territoriales Turísticos, Geografía Turística y Gestión Pública del Turismo.*

En base a sus valoraciones y comentarios, tras leer detenidamente el formulario y contestar la parte relacionada con la actividad turística, son detectados varios problemas de interpretación, así como algunas carencias en cuanto a las categorías de respuestas. Por lo tanto se aplican las siguientes correcciones a este primer borrador del formulario:

1. La pregunta P6. **“A la hora de gestionar y/o promocionar las actividades turísticas en la AEDL, ¿de qué forma se procede?”**, se modifica su redacción para hacer un poco más comprensible la formulación de la pregunta. Queda de la siguiente manera: P6. **“En el proceso de la gestión y/o promoción de las actividades turísticas en la AEDL, ¿en qué forma se procede?”**

2. En la pregunta P7, en la categoría de respuesta **“Proyectos de restauración de recursos turísticos (patrimonio histórico-cultural-natural)”** se modifica a **“Proyectos de restauración y recuperación de recursos turísticos evaluados”**, ya que el entorno natural se recupera, no se restaura.

Se añaden dos categorías más, relacionadas con la anterior: **“Procesos de evaluación de recursos turísticos (patrimonio cultural y natural)”**, en ésta se elimina “histórico” porque se entiende que dentro del patrimonio cultural ya está incluido y antecedería a “Proyectos de restauración y recuperación”, y la categoría “Proyectos de creación de productos turísticos, a partir de los recursos evaluados”, como tercera opción de estas tres categorías.

También se incluye la categoría **“Iniciativas de participación de la población local en actividades turísticas”**, por considerarla de suma importancia en las políticas de desarrollo local, desde el punto de vista del turismo.

Se elimina la categoría **“Promoción del Camino Inglés”** porque está incluida en la categoría de **“Promoción del Camino de Santiago”**, ya que esta última engloba a todos los Caminos.

3. En la pregunta P.11 en la categoría de respuesta **“Recuperación del patrimonio cultural y/o natural”** se añade **“y restauración”** para que quede en concordancia con las categorías establecidas en la pregunta 6.

Se redacta nuevamente la categoría **“Protección del medio ambiente gestionando un tipo de turismo más sostenible”**, la cual queda como **“Protección del medio cultural y natural”**, ya que se está hablando de obtención de posibles beneficios y la primera versión empujaba directamente a una respuesta altamente positiva al hablar de **“turismo sostenible”** porque, dentro de las políticas públicas locales, se le da mucha importancia ya que parece estar de moda, pero no por una concienciación real.

En la categoría de respuesta **“Consolidación del producto turístico”** se añade **“Creación y consolidación...”** ya que anteriormente se ha hablado de creación de producto turístico.

Y finalmente, se incluyen dos nuevas categorías que son la **“Creación del sentimiento de pertenencia e identidad en la población local”** y la **“Consecución de imagen de marca de destino”**, por considerarlos dos beneficios importantes para que los proyectos turísticos se consoliden y lleguen a buen término.

b) Segunda fase de consultas para la revisión del cuestionario. Son seleccionados tres ayuntamientos, el primero de ellos se trata del Ayuntamiento de Carnota el cual cumple las premisas de partida para el estudio, además de darse la circunstancia de que la AEDL es la presidenta de AFIPRODEL, lo que permite tener una visión más amplia en su conjunto. El segundo de ellos es el Ayuntamiento de Camariñas por ser destino turístico de referencia, dentro de la provincia de A Coruña, siendo la AEDL también miembro –vocal- de la directiva de esta Asociación, que además es la socióloga del consistorio, por lo que se cuenta con la ventaja de tener conocimientos más precisos sobre el diseño y realización de encuestas. En oposición a estos ayuntamientos, es seleccionado el Ayuntamiento de Santiso por darse la circunstancia de no existir la figura del AEDL pero sí de tener otra persona responsable cubriendo sus funciones y gestionar actividades o proyectos turísticos locales, solo en colaboración con otras entidades. A todos ellos se les hace llegar el

cuestionario actuando como sujetos activos en su revisión y posterior entrevista con los mismos.

Después de su lectura, evaluación y reflexión, donde se incluye también la respuesta al cuestionario, se concluye que se han de aplicar las siguientes mejoras:

Se añade en la “Introducción”: **Estudio aplicado a la provincia de A Coruña** para que quede mucho más claro el contexto geográfico de estudio.

P.1 Se elimina la palabra “**contratado**” porque se da la circunstancia de la existencia de algunos ayuntamientos donde la persona, que cubre sus funciones, no está específicamente contratada como AEDL.

P.7 Se introduce, en la relación de actividades turísticas, una nueva categoría: La “**Solicitud y tramitación de subvenciones para actividades y proyectos turísticos municipales**”. Se nos informa que es un apartado importante, dentro de sus tareas, desde la AEDL, también se añade la expresión “**Solicitud**”, en la categoría de tramitación de subvenciones, por abarcar mejor las tareas relacionadas con la gestión de subvenciones, quedando como “**Solicitud y tramitación de subvenciones para el emprendimiento en el sector turístico**”.

El resto del listado de técnicas de relaciones públicas les parece exhaustivo y completo.

P.8 Se puntualiza una pequeña aclaración en su redacción ya que presentaba dificultades para su comprensión, quedando de la siguiente forma: “**Por favor, ¿podría indicar su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la forma de proceder en la AEDL, en cuanto a la gestión y/o promoción de las actividades turísticas?**”. En cuanto a las diferentes categorías o afirmaciones para determinar los modelos de relaciones públicas, algunas son redactadas nuevamente de forma más sencilla y aclaratoria ya que les parecían extensas y con ciertas dificultades interpretativas, y otras son cambiadas por segundas afirmaciones, más comprensibles, que igualmente nos identifican un tipo de modelo determinado. A continuación se relacionan en una tabla, por cada modelo, las afirmaciones que son simplificadas y/o modificadas:

Tabla 34
Modelo Agente de Prensa

Afirmación en el 1er borrador del cuestionario	Afirmación redactada después del pre-test	Observaciones
1. Las Relaciones Públicas y las relaciones con la prensa son algo similar.		Se elimina porque dentro del primero modelo hay cuatro afirmaciones y en los restantes, tres afirmaciones por cada uno. Se trata, pues, de equilibrar el número de afirmaciones por cada modelo.
2. En los eventos turísticos lo más importante es conseguir la máxima cobertura en los medios.	<i>1. Lo más importante es conseguir la máxima cobertura en los medios.</i>	Se simplifica.
3. Normalmente evaluamos el impacto de las actividades turísticas según el número de asistentes, y según el impacto en prensa.	<i>2. Evaluamos la eficacia según número de asistentes, y según impacto en prensa.</i>	Se simplifica.
4. Considero que deberíamos poder eliminar la cobertura mediática negativa sobre las actividades turísticas.	<i>3. Es interesante eliminar la cobertura mediática negativa.</i>	Se simplifica ya que se entiende perfectamente en la pregunta a qué nos estamos refiriendo.

Elaboración propia.

Tabla 35
Modelo de Información Pública

Afirmación en el 1er borrador del cuestionario	Afirmación redactada después del pre-test	Observaciones
<p>1. Creo que las Relaciones Públicas consisten únicamente en suministrar información objetiva sobre las actividades turísticas desarrolladas.</p> <p>2. En la AEDL en muchas ocasiones actuamos como periodistas.</p> <p>3. Podría considerar que la evaluación pre y post de las actividades no es estrictamente necesaria.</p>	<p><i>1. La función principal es difundir información completa de nuestras actividades.</i></p> <p><i>2. En ocasiones se actúa como periodista interno.</i></p> <p><i>3. Preparamos informaciones para ser usadas por los periodistas.</i></p>	<p>Se simplifica. Se entiende perfectamente en la pregunta a qué nos estamos refiriendo.</p> <p>Se aclara porque no se comprendía a qué se refería exactamente la afirmación.</p> <p>Se elimina por contener la afirmación, en sí misma una percepción de manipulación. No se considera relevante porque este modelo se caracteriza por la ausencia de la evaluación.</p> <p>Se añade por ser otra de las características sobresalientes de este modelo utilizado por Xifra en su modelo de encuesta de referencia.</p>

Elaboración propia.

Tabla 36
Modelo Asimétrico bidireccional

Afirmación en el 1er borrador del cuestionario	Afirmación redactada después del pre-test	Observaciones
1. Creo que es importante que los públicos actúen como planea la AEDL.	<i>1. Es importante que los públicos actúen según lo planificado.</i>	Se aclara la redacción ya que no se comprendía el objetivo.
2. Yo diría que el objetivo de la AEDL es conseguir persuadir a sus públicos sobre la adecuación de sus programas.	<i>2. Persuadimos a los públicos sobre la adecuación de los programas.</i>	Se simplifica.
3. En la AEDL se evalúa cómo los públicos reaccionan ante la ejecución de nuestros programas.	<i>3. Evaluamos actitudes y comportamientos para determinar los mensajes que serán aceptados.</i>	Se puntualiza a qué tipo de evaluación estamos haciendo referencia, además de aclarar el objetivo de dicha evaluación, en cuanto a los mensajes.

Elaboración propia.

Tabla 37
Modelo Simétrico Bidireccional

Afirmación en el 1er borrador del cuestionario	Afirmación redactada después del pre-test	Observaciones
1. Creo que como el objetivo es el entendimiento con los públicos utilizamos estrategias de resolución de conflictos.	<i>1. Utilizamos estrategias de resolución de conflictos en nuestro trato con los públicos.</i>	Se simplifica.
2. Nosotros establecemos negociaciones con los grupos de interés.	<i>2. Establecemos negociaciones con los grupos de interés.</i>	Se simplifica.
	<i>3. Evaluamos previamente para determinar el grado de entendimiento.</i>	Se añade porque se detecta que para este modelo solo se han establecido dos afirmaciones.

Elaboración propia.

P.9 Como ya se explicó con anterioridad, la variable “**Viajes de familiarización dirigidos a los agentes de interés (tour operadores, prensa...)**” se reubica en el grupo de técnicas de Relaciones con la Comunidad –aunque las tipologías de técnicas no se indican expresamente en el cuestionario-, porque consideraron que su objetivo de establecer relación con los grupos de interés, tiene más lógica en el apartado de Relaciones con la Comunidad. Finalmente, la técnica de “**Relaciones de tipo institucional**” queda concretada en “**firma de convenios de colaboración con otras entidades**”, dada la relevante importancia de “firma de convenios” desde la AEDL en los procesos de cooperación en materia de desarrollo local.

P.11 Teniendo en cuenta los posibles beneficios de la gestión y promoción turística desde la AEDL, **¿en qué medida le parecen relevantes los siguientes?** Se cambia el objetivo de esta pregunta ya que se detecta, tras los resultados del pre-test, que no hacía aportes relevantes a la investigación, por lo que se modifica el objetivo dejando establecidas las mismas categorías de respuesta. Queda de la siguiente forma: **Teniendo en cuenta la capacidad actual de gestión y/ promoción de su AEDL ¿en qué medida cree posible alcanzar los siguientes beneficios relacionados con el sector turístico?** La escala que se establece va de (1) Ninguna posibilidad a (5) Muchas posibilidades.

Dentro del proceso de revisión, una vez realizados los cambios al cuestionario, es enviado nuevamente para su evaluación. Finalmente indican, tras volverla a examinar, que les parece correcta y de fácil de comprensión, tanto las preguntas como las categorías de respuestas (ver formulario definitivo en Anexo III).

4.8.4. Análisis de contenido de los sitios web de las AEDLs y redes sociales de la página oficial

En el presente apartado se exponen, en sus correspondientes fichas de identificación, las variables seleccionadas para el análisis de contenido de las técnicas de relaciones públicas digitales de uso a través de Internet, de los ayuntamientos sujetos de estudio. Los sitios webs serán tomados del total de los 49 ayuntamientos del censo y Facebook, solo de aquellos que tengan acceso y enlace directo.

4.8.4.1. Sitios web de las AEDLs

A continuación se incluye la ficha de los elementos que se consideran importantes para su observación y recogida de los sitios web de la AEDL para su posterior análisis de contenido, de esta forma se completa la información recogida en la primera revisión, antes de las entrevistas. La exploración para su análisis se realiza durante los meses de julio y agosto de 2016. Dicho análisis permitirá ahondar en la explicación de la **hipótesis 2.2**, dentro del 2º objetivo expuesto en el inicio de nuestra investigación, así como determinar el uso de expresión-acciones de identidad relacionadas con las disciplinas de estudio. Los criterios de calidad que se seguirán son los establecidos por el Consejo Empresarial (CEOMT)²²¹, marcando las variables de análisis propuestas por la OMT:

- **Accesibilidad y legibilidad**
- **Identidad y confianza**
- **Personalización e interactividad**
- **Navegación**
- **Expresiones-acciones de identidad sobre Relaciones Públicas y Desarrollo Local**, esta variable de análisis es añadida para completar el análisis de contenido, correlacionando de esta forma los valores expresivos identitarios de algunos de los conceptos expuestos en el marco teórico, además de intentar determinar la aplicación real de los modelos de gestión de relaciones públicas que también son medidos a través del cuestionario. **Hipótesis 1**, dentro del objetivo 1º.

En la siguiente ficha se relacionan los ítems medidores que se han seleccionado para cada una de las variables, siguiendo los criterios de calidad establecidos por la OMT:

Tabla 38

Ficha de elementos –variables- observables en los sitios webs de los ayuntamientos sujetos de análisis -censo final-

<p>1. Localización de la AEDL en el sitio Web oficial. -Accesibilidad y legibilidad-</p>	<p>- Presencia o ausencia –visualización-. - Barreras evaluadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cognitivas: Idiomáticas y uso del lenguaje. • Visuales: color, tamaño de letra, espacios en blanco –legibilidad-, posibilidad de audio.
---	--

²²¹ Consejo Empresarial (CEOMT) 2005. Evaluación y optimización de sitios web. El Servicio “Destination Web Watch”. OMT.

<p>2. Información publicada en la Web, en relación con el servicio de AEDL. -Identidad y confianza-</p>	<p>- Presencia o ausencia. - Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Objetivos generales, en el caso de que estén publicados.</i> • <i>Funciones del departamento, en el caso de que estén publicados.</i> • <i>Información específica relacionada con la gestión y promoción de actividades turísticas, en el caso de que tengan algo publicado.</i>
<p>Identificación del ayuntamiento y datos sobre el AEDL. -Identidad y confianza-</p> <p>3. Relación con los públicos a través del sitio web. -Personalización e interactividad-</p> <p>4. Desplazamiento desde la página de inicio hasta el Servicio de AEDL, presencia de redes sociales y enlaces en la AEDL. -Navegación-</p> <p>5. Expresiones-acciones halladas en la información en el sitio web de la AEDL que reflejan la puesta en valor del Desarrollo Local desde el enfoque de las Relaciones Públicas (poner en valor el territorio).</p>	<p>-Presencia o ausencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detalles de registro empresarial. • Nombre. • Ubicación y dirección postal. • Correo electrónico. • Teléfono y fax. • Horarios. <p>-Presencia o ausencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacte con nosotros • Servicio de búsqueda <p>- Presencia o ausencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enlace a Redes desde el Servicio de AEDL. • Enlaces a otros links desde el Servicio de AEDL. • Menú de navegación. • Posibilidad de volver a la página de inicio desde cualquier página. <p>- Presencia o ausencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor Responsabilidad Social. • Valor Sostenibilidad. • Valor Imagen de marca como destino. Capital simbólico. • Valor Cooperación, Identidad local, Sentimiento de pertenencia. Capital Social. • Valor Buena Gobernanza -buenas prácticas, evaluación y seguimiento de las acciones resolución de conflictos...-.

Elaboración propia a partir de los criterios de calidad de la CEOMT para el análisis web.

A continuación se da una explicación más detallada de la ficha de variables observables en las webs:

1. Accesibilidad y legibilidad²²²

El Consorcio World Wide Web -W3C-, organización internacional sin ánimo de lucro, se encarga del desarrollo y aprobación de tecnologías en Internet; dentro de esta organización será la WAI –Web Accesibility Initiative- la que se dedica específicamente a la accesibilidad y establece una serie de pautas o directrices para suprimir barreras digitales. Estas directrices se concretan en unos principios básicos: el contenido debe de ser comprensible, los elementos de interfaz en el contenido tienen que poderse utilizar, el contenido y los controles deben de ser comprensibles y deben de ser lo suficientemente sólidos como para poder funcionar con las tecnologías actuales y futuras. La Comisión Europea apoya a este consorcio y recomienda seguir sus directrices, muchos gobiernos internacionales, nacionales, autonómicos y locales están pendientes de estas pautas en cuanto a la accesibilidad.

De manera resumida la WAI establece tres tipos de barreras:

- **Barreras visuales:** haciendo referencia al tamaño de la letra e ilustraciones y la posibilidad de ampliarlas, contraste adecuado del color entre la letra y el fondo para potenciar la legibilidad, un interlineado correcto que facilite el seguimiento de las líneas y posibilidad de audio para personas invidentes.
- **Barreras físicas:** esta barrera depende más del usuario que de la propia web ya que tiene que ver con el tipo de software y dispositivos de ayuda del usuario. Por parte del servicio de la web sería facilitar un orden lógico en los formularios on-line.
- **Barreras cognitivas:** uso adecuado del lenguaje, organización adecuada de la información y contenidos y facilitar la opción de la elección del idioma.

El análisis se centrará en las barreras visuales y cognitivas, de esta última interesan las idiomáticas.

2. Identidad y confianza²²³

En el marco teórico sobre las relaciones públicas, ya se hizo mención de la necesidad de alcanzar la confianza para llegar a un entendimiento y, al mismo tiempo, de su fragilidad. Ésta se consigue a base de informar fehacientemente a los públicos usuarios de una web,

²²² Ibidem (pp. 9-13)

²²³ Ibidem (pp 13-14)

es por ello que en este apartado se hace especial hincapié al contenido sobre objetivos, funciones y tipos de servicios que oferta la AEDL, despertar el sentimiento de pertenencia a través del “nosotros” con elementos como: nombre de la empresa, en este caso el ayuntamiento, la Agencia e incluso del AEDL, dirección, números de teléfono, fax, correo electrónico y horario de atención al ciudadano.

3. Personalización e Interactividad²²⁴

La OMT propone una serie de ítems que debería de cumplir esta variable, entre las que destacamos:

- Buscador de palabras claves.
- Garantizar un enlace al servicio “contacte con nosotros”.
- Proporcionar ayuda para tareas básicas.
- Proporcionar mapa de situación del sitio web.
- Ofrecer información de forma interactiva, adaptada a las necesidades específicas, según perfiles de usuarios.

De todos los elementos propuestos por la OMT, para el análisis serán seleccionados el “buscador de palabras claves” y el servicio de “contacte con nosotros”, ya que son los más importantes a tener en cuenta en una web oficial de un ayuntamiento.

4. Navegación²²⁵

Para la procura de una buena navegación hay que responderse una serie de preguntas por cada página del sitio web:

- ¿En qué sitio estoy?
- ¿Qué puedo ver o hacer aquí?
- ¿A dónde puedo ir desde aquí?
- ¿Dónde está la información que estoy buscando?

Poder volver a la página de inicio desde cualquiera de las otras páginas es esencial, distinguir entre los enlaces más visitados de los menos, disponer de un menú de navegación con lógica y sencillo de utilizar, uso de iconos activos, botón de idiomas en

²²⁴ Ibidem (pp.14-15)

²²⁵ Ibidem (pp. 15-16)

todas las páginas y la posibilidad de buscar información por intereses o tipos de actividades.

Teniendo en cuenta que se está hablando del Servicio de AEDL, en este caso serán seleccionados los siguientes ítems de análisis, ya expuestos en la ficha de elementos:

- Redes sociales desde el Servicio de AEDL.
- Enlaces a otros links desde el Servicio de AEDL.
- Menú de navegación.
- Posibilidad de volver a la página de inicio desde cualquier página.

5. Expresiones-acciones halladas en la información en el sitio web de la AEDL que reflejan la puesta en valor del Desarrollo Local desde el marco de las Relaciones Públicas

- **Valor Responsabilidad Social.** Siguiendo la clasificación de Carroll (citado en Tadeu Bertonecello y Chag Júnior, 2007)²²⁶ vista en el marco teórico, se centrará el análisis en la responsabilidad de tipo social, es decir, aquella que contribuye y supone una mejora para la comunidad local, yendo más allá de lo estrictamente obligatorio para un ayuntamiento. **Valor Sostenibilidad,** no solo en relación con el sector turístico -todo lo que tenga que ver con la conservación del medio natural y cultural-, sino también con respecto a la utilización de recursos públicos y el desarrollo sostenible.

Aunque existen diferencias específicas entre estos dos valores, serán analizados de forma conjunta porque, como ya se apreció en la revisión de la literatura, la RSC y la sostenibilidad se utilizan como un binomio sólido de difícil separación, en ocasiones, y en otras como valores sinónimos.

- **Valor Imagen de marca como destino.** Capital simbólico.
- **Valor Cooperación, Identidad local, Sentimiento de pertenencia.** Capital Social.
- **Valor Buena Gobernanza** -buenas prácticas, búsqueda de la comprensión de los públicos, transparencia en la gestión, negociación con grupos de interés, evaluación y seguimiento de las acciones, resolución de conflictos...-.

²²⁶ Fuente citada: Carroll (1991) Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construc. Business and Society, 38 (3), pp. 268-295.

4.8.4.2. Redes sociales de las AEDLs

Iglesias García, M. y Fernández Poyatos, M.D. (2012) en su estudio sobre “*Las redes sociales en las marcas turísticas de la Comunidad de Valencia*” concluyen que las redes sociales son esenciales a la hora de tomar decisiones de compra de los servicios turísticos, éstas además comunican de manera decisiva la imagen de los destinos turísticos donde los usuarios adquieren un nuevo rol en la estrategia comunicativa de destino ya que se intercambia información y genera contenidos que influyen en otros posibles turistas, y tal y como ya se avanzó en el marco teórico, se muestra como una de las técnicas estratégicas informativo-comunicativas claves para los ayuntamientos y sus AEDLs. Martínez-Valério, L. (2012), reconoce que Facebook necesariamente debe formar parte de las estrategias de promoción turística que ha de implementar un ayuntamiento, admitiendo los esfuerzos realizados por éstos, en los últimos años, para incorporar las redes sociales en sus webs. Esta plataforma comunicativa resulta ser un importante canal en tiempos de crisis de reputación de un destino turístico (Ketter, 2016). Por todo ello, se opta por el análisis de la red social de Facebook de la página oficial y principal (*Fanpage*) de aquellos ayuntamientos que dispongan de la misma, por ser la red social de referencia de la promoción y comunicación de los destinos turísticos, además de ser una de las herramientas claves de interés para posibles seguidores; no obstante también se realiza un recuento de todas aquellas redes sociales de que disponga el ayuntamiento en la misma página de inicio. Con dicho instrumento o vía de comunicación, Facebook, aumenta la visibilidad de las actividades realizadas por el ayuntamiento, en concreto el servicio de AEDL y todo lo relacionado con acciones y promoción de tipo turístico, ámbito de análisis de nuestra tesis. La meta, dentro de este análisis, será corroborar dicha hipótesis junto al análisis de tipo cuantitativo.

Para analizar estas páginas de Facebook se utilizará la herramienta on-line LikeAlyzer²²⁷ ya que ésta permite medir los indicadores de estudio sobre las variables de **contenido, visibilidad e interactividad**. Se seguirán los criterios de análisis establecidos por Huertas, Setó-Pamies y Míguez-González (2015) concretando su estudio en estas tres variables con los siguientes ítems medidores:

²²⁷ <http://www.likealyzer.com/>

Contenido: eficacia de las informaciones -uso de fotografías, audiovisuales o vídeos e informaciones estatus por parte de los ayuntamientos-. Estrategias comunicativas y calidad de las comunicaciones, así como la frecuencia con que se suministran.

Visibilidad: número de seguidores durante el periodo de observación y media de “me gusta” por post. Momentos de mayor receptividad de la audiencia y enlaces a otras páginas o contenidos. Todos aquellos elementos que permiten ganar más visibilidad.

Interactividad: la actividad o inactividad durante el período de observación permitirá conocer el grado de aplicación y utilidad que tiene esta red social -técnica de Expresión o Transversal- para los ayuntamientos objeto de estudio. Así como el grado de reacciones o respuestas por parte de los usuarios.

Tabla 39

Ítems medidores de las variables de análisis en Facebook

CONTENIDO	VISIBILIDAD	INTERACTIVIDAD
Formato del Post.	Número de seguidores.	Compromiso y lealtad.
Post por día.	Post por día.	Usuario de la Web.
Tipo de información.	Número medio de “me gusta”, comentarios y acciones. Timing (momentos de mayor receptividad de la audiencia). Longitud de los post. Hashtags (orden de los contenidos permitiendo ver otras publicaciones sobre la misma temática). Pages Liked (otras páginas que le gusta al ayuntamiento con las cuales interactúa).	Respuestas o reacciones.

Elaboración propia a partir de los ítems medidores que establece LikeAlyzer.

A continuación, y de forma aclaratoria, se resume las técnicas de análisis utilizadas en la triangulación metodológica así como las herramientas aplicadas y se incluye tabla explicativa.

4.8.5. Ficha resumen de la triangulación metodológica

Tabla 40 Ficha resumen se la triangulación metodológica

TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN DE ESTUDIO	FECHA	HERRAMIENTAS	RESULTADO	ANÁLISIS APLICADO
1ª Tanda de entrevistas	93 ayuntamientos (provincia de A Coruña)	De septiembre a diciembre de 2015		1er MAPEO: 33 aytos. eliminados 17 aytos. pendientes de volver a llamar para la entrevista.	
2ª Tanda de entrevistas	60 ayuntamientos	De enero a marzo de 2016		2º MAPEO 2 aytos. Eliminados 8 aytos. Pendientes de volver a llamar para la entrevista	
3ª Tanda de entrevistas	58 ayuntamientos	Abril de 2016	No se usa herramienta. El objetivo de partida es determinar el censo. No obstante se extraen valoraciones previas	3er MAPEO. 9 aytos. eliminados ²²⁸ . Determinación del CENSO definitivo . –Anexo I-	Análisis de contenido exploratorio que permite determinar el CENSO ²²⁹
Cuestionario	49 ayuntamientos y 48 AEDLs del CENSO ²³⁰	Junio de 2016	SPSS Versión 23 (Ver hipótesis)	Ver contraste de hipótesis	Estadísticos Descriptivos
Análisis de Contenido-sitios webs –Servicio de AEDL-	Primera revisión a los 93 ayunt. Consulta de datos	Septiembre de 2015 a abril de 2016	Criterios de calidad OMT -ver variables analizadas en la tabla 38-	Ver tablas de resultados de las variables analizadas – Anexo IV-	Análisis de Contenido aplicado al CENSO
	49 ayuntamientos del CENSO	Julio y agosto de 2016			
Análisis de Contenido de Facebook –Fanpage²³¹-	23 ayuntamientos del CENSO que disponen de red social de Facebook consolidado	Análisis aplicado el 1 de agosto de 2016 (analizamos el mes de julio)	LikeAlyzer -ver variables analizadas en tabla 6-	Ver tablas de resultados de las variables analizadas en epígrafe 5.4. y Anexo V.	Análisis de Contenido

Fuente: elaboración propia

²²⁸ Se suma a esta eliminación el Ayuntamiento de Neda que pierde su AEDL, tal y como se explica en el proceso de concreción del censo

²²⁹ Cumpliendo las premisas de partida.

²³⁰ Aranga e Irixoa comparten el mismo AEDL.

²³¹ Facebook oficial y principal en página de inicio.

4.9. Población de estudio

La provincia de A Coruña se compone de 93 municipios que se muestran a continuación, ordenados alfabéticamente:

Abegondo, Ames, Aranga, Ares, Arteixo, Arzúa, A Baña, Bergondo, Betanzos, Boimorto, Boiro, Boqueixón, Brión, Cabana de Bergantiños, Cabanas, Camariñas, Cambre, Capela (A), Carballo, Cariño, Carnota, Carral, Cedeira, Cee, Cerceda, Cerdido, Coirós, Corcubión, Coristanco, Coruña (A), Culleredo, Curtis, Dodro, Dumbría, Fene, Ferrol, Fisterra, Frades, Irixoa, Laxe, Laracha (A), Lousame, Malpica de Bergantiños, Mañón, Mazaricos, Melide, Mesía, Miño, Moeche, Monfero, Mugardos, Muros, Muxía, Narón, Neda, Negreira, Noia, Oleiros, Ordes, Oroso, Ortigueira, Outes, **Oza dos Ríos**, Oza-Cesuras –éste incluye el municipio anterior Oza dos Ríos, tras su unión voluntaria en abril de 2013, por lo que Oza dos Ríos no se contabilizaría-, Paderne, Padrón, Pino (O), Pobra do Caramiñal (A), Ponteceso, Pontedeume, Porto do Son, Pontes de García Rodríguez (As), Rianxo, Ribeira, Rois, Sada, San Sadurniño, Santa Comba, Santiago de Compostela, Santiso, Sobrado dos Monxes, Somozas (As), Teo, Toques, Tordoia, Touro, Trazo, Val Dubra, Valdoviño, Vedra, Vilamaior, Vilasantar, Vimianzo y Zas.

Dichos municipios se distribuyen entre 18 comarcas de la provincia, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 41
Distribución de Comarcas de la provincia de A Coruña

COMARCA	MUNICIPIOS
COMARCA DE ARZÚA	Arzúa, Boimorto, O Pino, y Touro.
COMARCA DE BARBANZA	A Pobra do Carmiñal, Boiro, Ribeira, y Rianxo.
COMARCA DE BARCALA	A Baña y Negreira.
COMARCA DE BERGANTIÑOS	A Laracha, Cabana de Bergantiños, Carballo, Coristanco, Laxe, Malpica de Bergantiños y Ponteceso.
COMARCA DE BETANZOS	Aranga, Betanzos, Coirós, Curtis, Irixoa, Miño, Oza-Cesuras, Paderne, Vilamaior y Vilasantar.
COMARCA DE CORUÑA (A)	Abegondo, A Coruña, Arteixo, Bergondo, Cambre, Carral, Culleredo, Sada, y Oleiros.

COMARCA DEL EUME	A Capela, As Pontes de García Rodríguez Cabanas, Monfero y Pontedeume.
COMARCA DE FERROL	Ares, Cedeira, Fene, Ferrol, Moeche, Mugardos, Narón, Neda, San Sadurnino, Somozas y Valdoviño.
COMARCA DE FISTERRA	Fisterra, Cee, Corcubión, Dumbría y Muxía.
COMARCA DE MELIDE	Melide, Toques, Santiso y Sobrado.
COMARCA DE MUROS	Carnota y Muros.
COMARCA DE NOIA	Lousame, Noia, Outes y Porto Do Son.
COMARCA DE SANTIAGO	Ames, Boqueixón, Brión, Santiago de Compostela, Teo, Val do Dubra y Vedra
COMARCA DE SAR	Dodro, Padrón y Rois.
COMARCA DE TIERRA DE SONEIRA	Camariñas, Vimianzo y Zas.
COMARCA DE ÓRDENES	Cerceda, Frades, Mesía, Ordes, Oroso, Tordoia y Trazo.
COMARCA DE ORTEGAL	Cariño, Cerdido, Mañón y Ortigueira.
COMARCA DE XALLAS	Mazaricos y Santa Comba

Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en el IGE.

Por otra parte, en el siguiente mapa se puede observar la distribución geográfica de comarcas y municipios de la provincia de A Coruña.



Figura 27. Mapa de la provincia de A Coruña con la demarcación de los municipios.

Fuente: <http://servergis.cesga.es/terra/Mapa05a.pdf>.

A continuación, en las tablas 42 y 43, se presentan los municipios distribuidos por número de habitantes, siguiendo el criterio establecido por el Instituto Gallego de Estadística, con respecto al universo previo a los mapeos, y posterior censo definitivo de ayuntamientos para la aplicación del cuestionario.

Tabla 42

Distribución de habitantes, según intervalos. Total de municipios antes del mapeo definitivo

Hasta 2.000 habitantes	14 municipios: Aranga, A Capela, Cerdido, Coirós, Corcubión, Irixoa, Mañón, Moeche, Santiso, Sobrado dos Monxes, As Somozas, Toques, Vilamaior y Vilasantar.
De 2.000 a 5.000 habitantes	27 municipios: A Baña, Boimorto, Boqueixón, Cabanas de Bergantiños, Cabanas, Cariño, Carnota, Curtis, Dodro, Dumbría, Fisterra, Frades, Laxe, Lousame, Mazaricos, Mesía, Miño, Monfero, Muxía, Paderne, O Pino, Rois, San Sadurniño, Tordoia, Touro, Trazo, Val do Dubra
De 5.001 a 10.000 habitantes	31 municipios: Abegondo, Ares, Arzúa, Bergondo, Brión, Camariñas, Carral, Cedeira, Cee, Cerceda, Coristanco, Malpica de Bergantiños, Melide, Mugar dos, Muros, Neda, Negreira, Oroso, Ortigueira, Outes, Oza-Cesuras, Padrón, Pobra do Caramiñal, Ponteceso, Pontedeume, Porto do Son, Santa Comba, Valdoviño, Vedra, Vimianzo y Zas.
De 10.001 a 20.000 habitantes	10 municipios: Betanzos, Boiro, Fene, A Laracha, Noia, Ordes, As Pontes de García Rodríguez, Rianxo, Sada, Teo
De 20.001 a 50.000 habitantes	8 municipios: Ames, Arteixo, Cambre, Carballo, Culleredo, Narón, Oleiros, Ribeira.
De 50.001 a 100.000 habitantes	2 municipios: Santiago y Ferrol.
De 100.001 a 500.000 habitantes	1 municipio: A Coruña

Elaboración propia a partir de los datos extraídos del IGE año 2016.

Tabla 43

Distribución de habitantes, según intervalos. Total de municipios sujetos positivos de estudio para el censo -53 municipios-, según mapeo definitivo

Hasta 2.000 habitantes:	7 municipios: Aranga, Corcubión, Irixoa, Santiso, Sobrado dos Monxes, Toques y Vilasantar.
De 2.000 a 5.000 habitantes	14 municipios: A Baña, Boqueixón, Cabanas de Bergantiños, Carnota, Dodro, Dumbría, Fisterra, Lousame, Mazaricos, Mesía, Paderne, Rois, Touro, Val do Dubra.
De 5.001 a 10.000 habitantes	17 municipios: Abegondo, Arzúa, Bergondo, Camariñas, Carral, Cerceda, Malpica de Bergantiños, Mugardos, Neda, Negreira, Padrón, Pobra do Caramiñal, Ponteceso, Porto do Son, Santa Comba, Vimianzo y Zas.
De 10.001 a 20.000 habitantes	7 municipios: Betanzos, Fene, A Laracha, Noia, As Pontes de García Rodríguez, Sada, Teo.
De 20.001 a 50.000 habitantes	7 municipios: Ames, Cambre, Carballo, Culleredo, Narón, Oleiros y Ribeira.
De 50.001 a 100.000 habitantes	1 municipio: Ferrol

Elaboración propia a partir de los datos extraídos del IGE año 2016.

La filosofía o ideología minifundista está muy presente en Galicia, ésta afecta a nivel territorial, político y, por supuesto, a nivel de desarrollo local, es una de las Comunidades Autónomas, de las diecisiete que hay en España, con mayor porcentaje de municipios pequeños, por debajo de los 10.000 habitantes. Se puede observar en la tabla 44 la distribución de municipios de menos de 20.000 habitantes de las primeras Comunidades Autónomas que lideran el ranking.

Tabla 44

Distribución de Municipios de menos de 20.000 habitantes de las seis primeras Comunidades Autónomas

COMUNIDAD AUTÓNOMA	Número de municipios de entre 1.001_5.000 habitantes	Número de municipios de entre 5.001_10.000 habitantes
Andalucía	316	111
Cataluña	259	88
Castilla-La Mancha	222	37
Castilla León	213	34
Galicia	178 (5º puesto)	58 (3er puesto)
Valencia	166	56

Fuente INE. Datos 1 de enero de 2016.

De los 314 municipios que tiene Galicia, 178 son de entre 1.001 y 5.000 habitantes ostentando el 5º puesto, y 58 municipios son de entre 5.001 y 10.000 habitantes, destacando en este caso en el 3er puesto a nivel estatal.

Tabla 45

Características de la provincia de A Coruña

Crecimiento vegetativo desde 1987	Negativo
Edad media	46 años –frente a los 42 de España-
Densidad de Población	144,29 habitantes/km ²
Extensión	7.950 km ²
Comarcas	18 comarcas ²³²
Número total de Habitantes de la Provincia	1.122.799

Elaboración propia. Fuente: datos del IGE 2016.

También se puede observar, en la tabla 45, algunos datos relevantes con respecto a la provincia de A Coruña, así como concretar, de los casos positivos para el censo, su ubicación territorial –de costa o de interior- en la tabla 46.

²³² Detalladas en el punto de Población de Estudio”.

Tabla 46

Relación de ayuntamientos de costa e interior. Total de municipios sujetos positivos de estudios para el censo -53 municipios-, según mapeo definitivo

AYUNTAMIENTOS DE COSTA	AYUNTAMIENTOS DE INTERIOR
Bergondo	Abegondo
Cabana de Bergantiño	Ames
Camariñas	Aranga
Carnota	Arzúa
Corcubión	Baña (A)
Dumbría	Betanzos
Fene	Boqueixón
Ferrol	Cambre
Fisterra	Carballo
Malpica de Bergantiños	Carral
Mugardos	Cerceda
Narón	Culleredo
Neda	Dodro
Noia	Irixoa
Oleiros	Laracha (A)
Pobra do Caramiñal	Lousame
Ponteceso	Mazaricos
Porto do Son	Mesía
Ribeira	Negreira
Sada	Paderne
	Padrón
	Pontes de García Rodríguez (As)
	Rois
	Santa Comba
	Santiso
	Sobrado dos Monxes
	Teo
	Toques
	Touro
	Val do Dubra
	Vilasantar
	Vimianzo
	Zas

Fuente: elaboración propia

4.10. Recogida de los datos

4.10.1. Entrevistas bajo el formato de en profundidad semi-estructuradas de aplicación telefónica para la concreción del censo

Una primera comprobación de los municipios que componen la provincia de A Coruña -un total de 93- se realizó entre los meses de septiembre a diciembre de 2015. Primeramente se

hizo una revisión de la información que aparecía en la web de cada ayuntamiento sobre el servicio de AEDL, técnico de empleo o similar para realizar una previa observación del estado de la cuestión de cara al estudio. Como ya se ha señalado anteriormente, los datos obtenidos durante las entrevistas –bajo el formato de entrevista en profundidad- fueron contrastadas con fuentes secundarias externas.

Datos recogidos durante los mapeos:

Teniendo en cuenta las premisas de partida se diseña un primer mapeo de recogida de datos con el siguiente código de color:

Tabla 47

Códigos de color asignado en los mapeos

	Ayuntamientos que disponen de AEDL u otra persona responsable que cubre sus funciones y gestionan y/o promocionan actividades relacionadas con el sector turístico. Casos positivos para el universo población de estudio.
	Servicio de AEDL que en su día si realizaron actividades turísticas y en este momento no. Servicio de AEDL que solo hacen colaboraciones puntuales con Turismo o Cultura.
	Ayuntamientos que no disponen de AEDL o persona responsable de estas funciones y no realizan actividades relacionadas con el sector turístico. Ayuntamientos que no cumplen las premisas.
	Ayuntamiento que, jurídica y administrativamente, de forma voluntaria se unió a otro Ayuntamiento el 14 de abril de 2013 -Cesuras y Oza dos Ríos-.

Fuente: elaboración propia

En el segundo mapeo, realizado de enero a febrero de 2016, ya son eliminados aquellos ayuntamientos que no disponen de AEDL y que además no realizan ninguna actividad turística ya que son los ayuntamientos que no cumplen las premisas de partida. De los casos con el código de color amarillo, pendientes para volver a revisar, y en algunos casos volver a llamar -de enero a finales del mes de abril-, finalmente, en el **tercer mapeo**²³³, quedan solo aquellos que hacen alguna actividad turística puntual en forma colaborativa y se sopesa la posibilidad de extraer algunos datos relevantes; en concreto se trata de siete ayuntamientos que tienen el código amarillo -Fisterra, Narón, Padrón,

²³³ Ver en Anexo I

Ponteceso, Ribeira, Sada y Teo-, éstos también son añadidos al censo. **El censo completo lo componen 46 ayuntamientos con código verde, es decir, casos positivos para el estudio ya que cumplen al 100% las premisas de partida, y 7 ayuntamientos con código amarillo, es decir, casos que cumplen la premisa de tener AEDL o persona en funciones y realizan alguna actividad turística de forma puntual y colaborativa.** Quedan descartados con código amarillo, tras la nueva ronda de llamadas, aquellos ayuntamientos que se considera que no aportan información significativa al estudio por confirmar finalmente que no realizan actividades relacionadas con el sector turístico de forma representativa. **Total del universo 53 ayuntamientos/52 AEDLs**²³⁴.

Entre los hallazgos relevantes extraídos de las entrevistas en profundidad se encuentran diferencias importantes a destacar. La siguiente tabla y gráfico nos muestran la situación de los 93 ayuntamientos con respecto a la gestión y/o promoción de actividades turísticas.

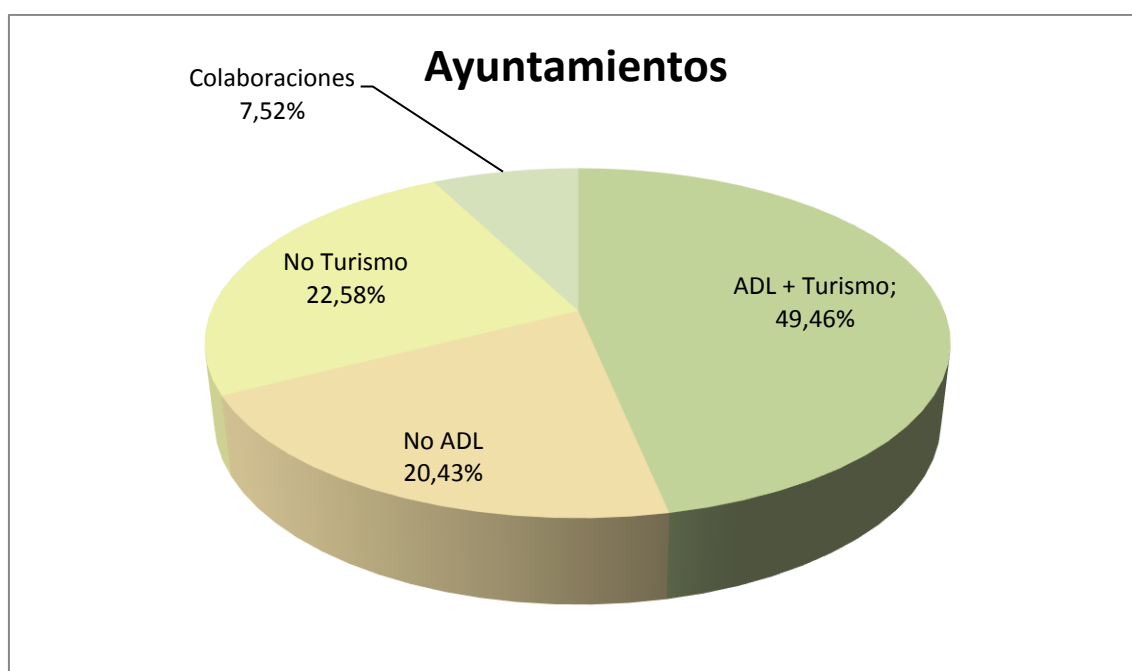


Figura 28. Ayuntamientos de la provincia de A Coruña. Porcentajes según situaciones relativas a las AEDLs, gestión y/o promoción de actividades turísticas. Resultados finales del 3er mapeo. Fuente: elaboración propia.

²³⁴ Los Ayuntamientos de Aranga e Irixoa comparten el mismo AEDL.

Tabla 48

Ayuntamientos de la Provincia de A Coruña según situaciones relativas a la AEDL, gestión y promoción de actividades turísticas

<p>Ayuntamientos que disponen de AEDL o similar y que organizan o gestionan actividades turísticas dentro de las políticas de desarrollo local.</p> <p>Representan el 49,46%</p> <p>CASOS POSITIVOS PARA EL CENSO</p>	<p>Abegondo, Ames, Aranga, Arzúa, A Baña, Bergondo, Betanzos, Boqueixón, Cabana de Bergantiños, Camariñas, Cambre, Carballo, Carnota, Carral, Cerceda, Corcubión, Culleredo, Dodro, Dumbría, Fene, Ferrol, Irixoa, A Laracha, Lousame, Malpica de Bergantiños, Mazaricos, Mesía, Mugardos, Neda, Negreira, Noia, Oleiros, Pobra do Caramiñal, Paderne, Porto do Son, Pontes de García Rodríguez, Rois, Santa Comba, Santiso, Sobrado dos Monxes, Toques, Touro, Val do Dubra, Vilasantar, Vimianzo y Zas.</p>
<p>AEDL que hacen colaboraciones muy puntuales en materia de turismo con la Concejalía de Turismo, Mancomunidad, Asociaciones o Agrupación externa al Ayuntamiento.</p> <p>Representan el 7,52%</p> <p>CASOS POSITIVOS PARA EL CENSO</p>	<p>Fisterra, Narón, Padrón, Ponteceso, Ribeira, Sada y Teo.</p>
<p>Ayuntamientos que disponen de AEDL pero no realizan ninguna actividad relacionada con el turismo, centrándose únicamente en la gestión de empleo, tramitación de subvenciones o asesoramiento no relacionados con el turismo.</p> <p>Representan el 22,58%</p> <p>En muchos casos suelen ser Ayuntamientos que tienen separadas las actividades turísticas y que suelen ser realizadas por la Consejería de Turismo, Cultural o similar.</p>	<p>Arteixo, Cabanas, Cedeira, Cee, A Coruña, Laxe, Melide, Miño, Moeche, Monfero, Muros, Ordes, Oroso, Ortigueira, Oza-Cesuras, O Pino, Pontedeume, Rianxo, Santiago, Tordoia, y Vedra.</p>

Ayuntamientos que no disponen de AEDL o persona que realice sus funciones.

Representan el 20,43%

Ares, Boimorto, Boiro, Brión, A Capela, Cariño, Cerdido, Coirós, Coristanco, Curtis, Frades, Mañón, Muxía, Outes, San Sadurniño, Somozas, Trazo, Valdoviño y Vilamaior.

Fuente: elaboración propia

Tabla 49

AEDL que antes gestionaban y promocionaban actividades turísticas de forma intensiva

AEDL que antes realizaban actividades relacionadas con el sector turístico, dentro del programa de desarrollo local, y ahora no hacen nada o se limitan a colaboraciones puntuales.

Representan un 7,5%

Cariño, Fisterra, Laxe, Miño, Oza-Cesuras, Sada, Tordoia

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del 3er mapeo.

Se observa pues que se dispone de un total de 56,98% de casos positivos para el censo.

4.10.2. Cuestionario aplicado al censo

Ver modelo definitivo de cuestionario en Anexo III. Los 52²³⁵ cuestionarios son enviados a través de un enlace de Google Drive por correo electrónico a cada uno de los AEDLs o personas en funciones con las que, previamente, se había mantenido la entrevista semi-estructurada por teléfono.

Hay que aclarar que, durante la última semana de junio se realizan las llamadas a los ayuntamientos que no habían contestado el cuestionario, y al contactar con los Ayuntamientos de Narón, Ponteceso y Ribeira²³⁶ -con código amarillo- y volver hablar con ellos se comprueba que apenas pueden aportar datos significativos a través del

²³⁵ Aunque son 53 ayuntamientos, sólo se envían 52 cuestionarios ya que los Ayuntamientos de Aranga e Irixoa comparten el mismo AEDL.

²³⁶ Estos ayuntamientos estaban marcados con código verde porque hacían, a priori, alguna colaboración puntual en la gestión de actividades turísticas. Coincide que Narón y Ribeira son municipios grandes (Narón: 39.574 habitantes y Ribeira: 27.565 habitantes) por lo que tienen las competencias separadas y casi se limitan a la gestión del empleo y solicitud de subvenciones. En el caso del Ayuntamiento de Ponteceso, con 5.893 habitantes, disponen de un técnico en turismo en el que recaen todas las gestiones relacionadas con el turismo y, aunque disponen de AEDL, éste apenas realiza alguna gestión muy esporádica.

cuestionario ya que los AEDLs se han visto reducidos en funciones a la gestión de empleo y, una vez leído el cuestionario, consideran irrelevante sus aportaciones, por lo que quedan eliminados del censo final. Por otro lado, en el Ayuntamiento de Neda -con código verde- se nos informa que perdieron su AEDL al finalizar la subvención que les permitía tenerlo contratado, de momento no hay ninguna otra persona realizando sus funciones y no tienen previsto cubrir su puesto.

CENSO FINAL DE 48 AEDLs y 49 ayuntamientos

Determinación del censo final:

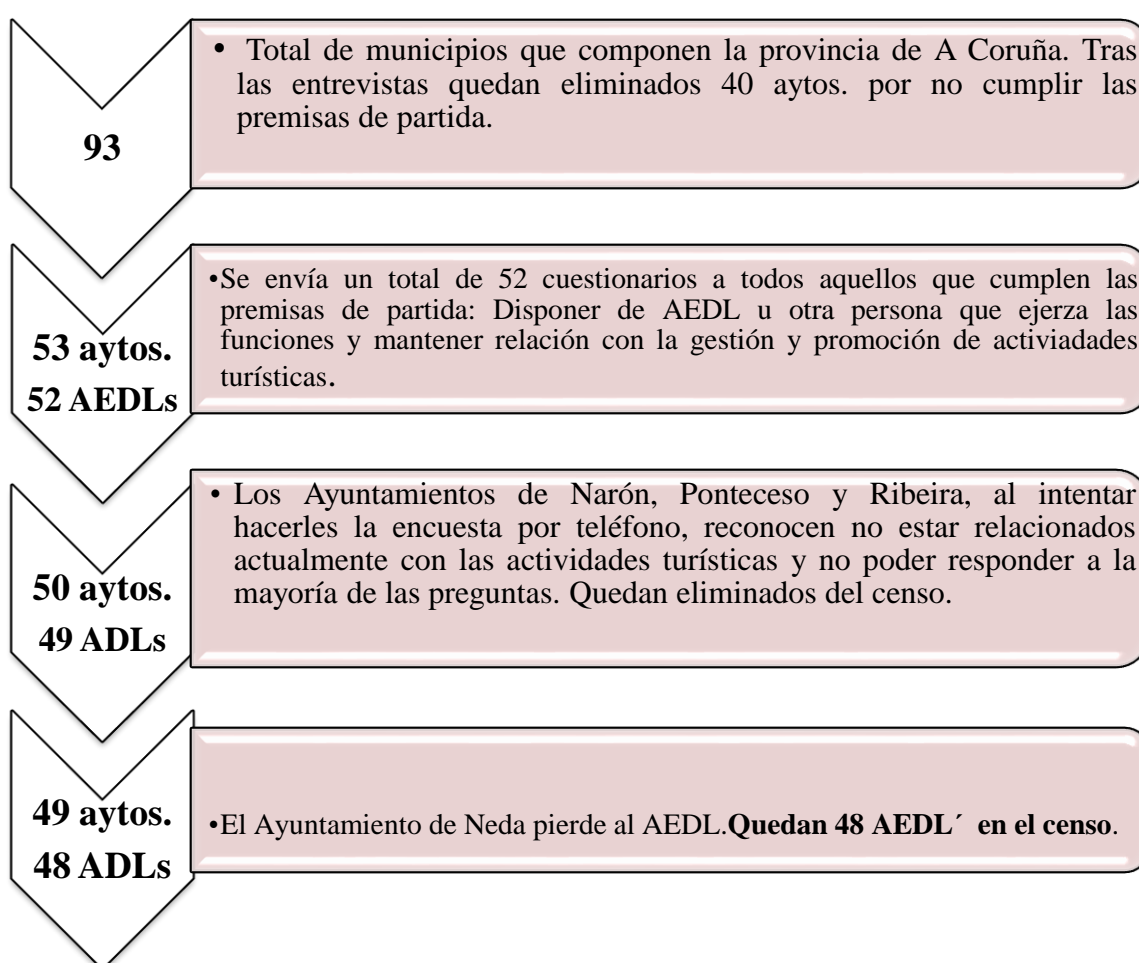


Figura 29. Determinación del censo final para el envío de las encuestas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 50

Cronograma de envío del cuestionario

Primer envío del cuestionario.	30 de mayo de 2016	15 cuestionarios contestados
Segundo envío recordatorio del cuestionario.	13 de junio de 2016	18 cuestionarios contestados
Tercer envío recordatorio del cuestionario.	21 de junio de 2016	8 cuestionarios contestados
Llamadas de teléfono para aquellos ayuntamientos que aún no han contestado el cuestionario.	Semana del 27 de junio	7 cuestionarios contestados
TOTAL 100% del censo		48 cuestionarios contestados

Fuente: elaboración propia.

Para evitar en las respuestas eventuales sesgos o desviaciones no intencionadas y derivadas de una posible errónea interpretación de las preguntas, se hace una revisión de las respuestas de todos los cuestionarios recibidos, y se procede a llamar por teléfono para aclarar algunos datos. En concreto se perciben como datos llamativos que pueden llevar a error en las siguientes respuestas de algunos ayuntamientos:

Tabla 51

Comprobación de algunos datos recogidos a través del cuestionario

Ayuntamiento	Dato recogido	Aclaración del dato
Culleredo	Pone 10 como número de personas que trabajan en la AEDL.	No tienen departamento como tal, sino Área de Promoción Económica donde hay 10 personas con diversas tareas. Agentes de Desarrollo Local en realidad son solo 2. Aclaran que antes eran 4, pero con los recortes financieros quedaron 2 agentes.
Padrón	Pone 7 como número de personas que trabajan en la AEDL.	Incluyeron a todos los empleados de área, en realidad son 2
Cambre	Pone 7 como número de personas que trabajan en la AEDL.	Incluyeron a todos los empleados de área, en realidad son 3 : 2 ADL y 1 técnico de empleo.

Ferrol	Pone 6 como número de personas que trabajan en la AEDL.	Se equivocaron al poner el número de AEDLs, en realidad son solo 2 personas .
Ames	Pone 5 como número de personas que trabajan en la AEDL	Incluyeron a los técnicos en Turismo, en realidad son 2 personas , 1 ADL y 1 Técnico de Empleo.
Sada	Pone 4 como número de personas que trabajan en la AEDL.	Incluyó a 1 auxiliar administrativo y a 1 interventor de desarrollo, en estos momentos son solo 2 ya que han perdido al interventor en desarrollo por falta de financiación, 1 ADL y 1 Técnico en Empleo.
Noia	En la pregunta sobre si tienen o no formación sobre RR.PP contestan: “Estudios en Derecho y Económicas”.	No leyeron bien la pregunta, al volver a leerles en alto dicha pregunta indican que por lo menos 1 persona, aunque no tiene formación específica, sí tiene conocimientos.
Mesía	En la pregunta sobre si tienen o no formación sobre RR.PP contestan: “Estudios en Económicas”	Aclararan que no tienen formación pero sí ciertos conocimientos sobre Relaciones Públicas
As Pontes de García Rodríguez	En la pregunta sobre si tienen o no formación sobre RR.PP contestan: “Las personas que tienen contrato temporal para turismo”.	Dedujeron que la pregunta era dirigida a todo el personal que conforma el área, incluido Turismo. De los 3 AEDL aclaran que 2 de ellos tienen conocimientos sobre Relaciones Públicas. Tienen realizados varios cursos de Protocolo y Ceremonial.
Carballo	En la pregunta sobre si tienen o no formación sobre RR.PP contestan: “Cursos de atención al usuario”.	Aclararan que no tienen formación pero sí ciertos conocimientos sobre Relaciones Públicas
Ferrol	No especifica denominación del Departamento.	No tienen constituida Agencia o Departamento como tal

Fene	No especifica denominación del Departamento.	No tienen constituida Agencia o Departamento como tal
Val do Dubra	No especifica denominación del Departamento.	No tienen constituida Agencia o Departamento como tal
Santiso	No especifica denominación del Departamento.	No existe la AEDL como tal, en este caso es el Técnico en Deporte que también cubre las funciones del AEDL. Este dato ya lo conocíamos con anterioridad a través de la entrevista.

Fuente: elaboración propia.

4.10.3. Análisis de contenido a web y redes sociales

A continuación se presenta la tabla del sitio oficial web de los ayuntamientos así como las redes sociales que presentan o no en su página de inicio.

Tabla 52

Relación de web y redes sociales de los ayuntamientos objeto del censo para su análisis - 49 en total)-, julio y agosto de 2016

AYUNTAMIENTO	SITIO WEB OFICIAL	REDES SOCIALES
Abegondo	www.abegondo.es	Tienen enlace a noticias en Facebook, Twitter y vídeos en Google con Noticias actualizadas.
Ames	www.concellodeames.gal	Disponen de Facebook y Twitter pero solo para compartir, no se enlaza a las noticias. YouTube.
Aranga	www.aranga.es	Disponen de Facebook y Twitter pero solo para compartir, no se enlaza a las noticias. Tienen Share y LinkedIn.
Arzúa	www.concellodearzua.com	Tienen enlace a noticias en Facebook y Twitter. Noticias actualizadas. Canal “Destino verde” y YouTube.
Baña (A)	www.concellodabana.es	No hay enlace a redes sociales en la página de inicio.
Bergondo	www.bergondo.es	Disponen de Facebook, Twitter que enlaza con las noticias. Dispone de YouTube, Flick y Pinterest.
Betanzos	www.betanzos.net	Solo disponen de enlace a Twitter con noticias actualizadas.
	www.boqueixon.es	Disponen de enlace a Facebook con

Boqueixón		noticias actualizadas. También a Google Play con noticias.
Cabana de Bergantiños	www.concello-cabana.es	Tienen enlace a las noticias de Facebook, Twitter y YouTube.
Camariñas	www.camarinas.net	Enlace a Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Enlaza con las noticias y Facebook las tiene clasificadas por tipologías
Cambre	www.cambre.org	Enlace a Facebook, Twitter con noticias y Galería de imágenes.
Carballo	www.carballo.org	Enlace a Facebook y Twitter con noticias de actualidad, también a YouTube, LinkedIn y Pinterest
Carnota	www.concellodecarnota.com	Hay problemas para cargar la Web No hay enlaces a redes sociales
Carral	www.concellocarral.es http://www.carral.es/es/	Enlaza con Facebook y las noticias publicadas están ordenadas por áreas.
Cerceda	www.cerceda.es www.cerceda.org	No hay enlaces a redes en la página de inicio.
Corcubión	www.corcubion.gal/es	Enlace a Facebook, Twitter y Google con noticias.
Culleredo	www.culleredo.es	Enlace solo a Twitter con noticias.
Dodro	www.concellodedodro.org	Tiene una Web que comparte con Padrón y Rois -Comarca de Sar-. www.terrasdeiria.com Enlace a Facebook a noticias de actualidad.
Dumbría	www.dumbria.com	Enlace a Facebook, Twitter y YouTube con noticias y Pinterest.
Fene	www.fenecidadan.net	Tiene enlace a Facebook, Google y Twitter pero solo para compartir. También con LinkedIn y Pinterest
Ferrol	www.ferrol.es	Tiene enlace a Facebook y Twitter a las noticias de actualidad. También a YouTube y Pinterest.
Fisterra	www.concellofisterra.com	Tiene enlace a Facebook con noticias de actualidad. Tiene para compartir enlace a Facebook, Twitter, Google y LinkedIn
Irixoa	www.irixoa.es	Tiene enlace a Facebook directa a noticias pero solo desde el área de empleo.
Laracha (A)	www.concellolaracha.com	Enlace a Facebook y enlace a YouTube. Desde la AEDL también hay acceso a Twitter.

Lousame	www.concellodelousame.com	No hay enlace a redes sociales en la página de inicio.
Malpica de Bergantiños	www.concellomalpica.com	Enlace a Facebook y Twitter con noticias de actualidad.
Mazaricos	www.mazaricos.net	Enlace a noticias a través de Facebook en su página de inicio.
Mesía	www.concellodemesia.es	Enlace a Facebook en la página de inicio.
Mugardos	www.concellodemugardos.org	No hay enlace a redes sociales, solo enlaza al canal/portal RSS con algunas noticias.
Negreira	www.concellodenegreira.es	No hay enlace a redes sociales en la página de inicio.
Noia	www.noia.es	Enlace a Facebook y Twitter con noticias de actualidad e Instagram.
Oleiros	www.oleiros.es	Enlace a Twitter con noticias de actualidad. Facebook solo para compartir.
Paderne	www.concellodepaderne.com	No hay enlace a redes sociales en la página de inicio.
Padrón	www.concellodepadron.es/es	No hay acceso a redes sociales en la página de inicio.
Pobra do Caramiñal	www.apobra.com	En proceso de reforma de la Web. Solicita ayuda para mejorar la Web. No tiene acceso a redes sociales.
Porto do Son	www.portodoson.org	No hay enlace a redes sociales en la página de inicio.
Pontes (As Pontes de García Rodríguez)	www.aspontes.com	Hay enlace a Facebook y Twitter solo para compartir.
Rois	www.concelloderois.org	Tiene con Padrón un blog de actividades turísticas y culturales http://es.wikiloc.com/wikiloc/view.do?id=7613664 Hay enlace a Facebook a noticias de actualidad.
Sada	www.concellodesada.com	Hay enlaces a Facebook y Twitter solo para compartir.
Santa Comba	www.santacomba.es	No hay enlace a redes sociales en la página de inicio.
Santiso	www.santiso.org/es	No hay enlace a redes sociales en la página de inicio.
Sobrado dos Monxes	www.sobrado.es	Enlace a Facebook y Twitter con noticias de actualidad.
Teo	www.concellodeteo.com	Enlace a Facebook y Twitter a noticias de actualidad.
Toques	www.toques.es	Tiene enlace a Facebook con noticias

		de actualidad.
Touro	www.concellodetouro.com	No hay enlace a redes sociales en la página de inicio.
Val do Dubra	www.valdodubra.es	No hay enlace a redes sociales en la página de inicio.
Vilasantar	www.vilasantar.com	No hay enlace a redes sociales en la página de inicio.
Vimianzo	www.vimianzo.es	Tienen enlace a noticias en Facebook y Twitter de Noticias actualizadas
Zas	www.concellodezas.org	Enlace a Facebook con noticias de actualidad.

Marcado en color los ayuntamientos que no tienen enlace a Facebook –el resto son casos positivos de análisis posterior-, Twitter u otras redes sociales. Fuente: elaboración propia.

El análisis web, siguiendo los criterios establecidos por la OMT, se aplicará al total del censo de ayuntamientos (49).

Sobre el análisis de redes sociales, se adelanta una serie de datos que dibujan el mapa situacional que se halla en las webs de los ayuntamientos sujetos de análisis.

Tabla 53
Número de redes sociales en ayuntamientos objeto de estudio

Redes sociales	Número de ayuntamientos que dispone de ellas
Facebook	32
Twitter	24
YouTube	8
Linkedin	4
Google	4
Pinterest	4
Instagram	2
No disponen de redes sociales	15

Fuente: elaboración propia.

Tabla 54

Ausencia o presencia de redes sociales en ayuntamientos objeto de estudio

<i>Ausencia o presencia de red social</i>	<i>Número de ayuntamientos que dispone de ellas</i>
Presentan una sola red social (Facebook o Twitter)	10
Más de una red social	24
No disponen de redes sociales	15

Fuente: elaboración propia

Se puede observar en las tablas 52, 53 y 54, que un 69,39% de los ayuntamientos disponen de redes sociales, frente al 30,61% de los ayuntamientos que no poseen ningún tipo de red social. Por otro lado, también se aprecia que el 48,97% tienen más de una red social en su web de información al ciudadano.

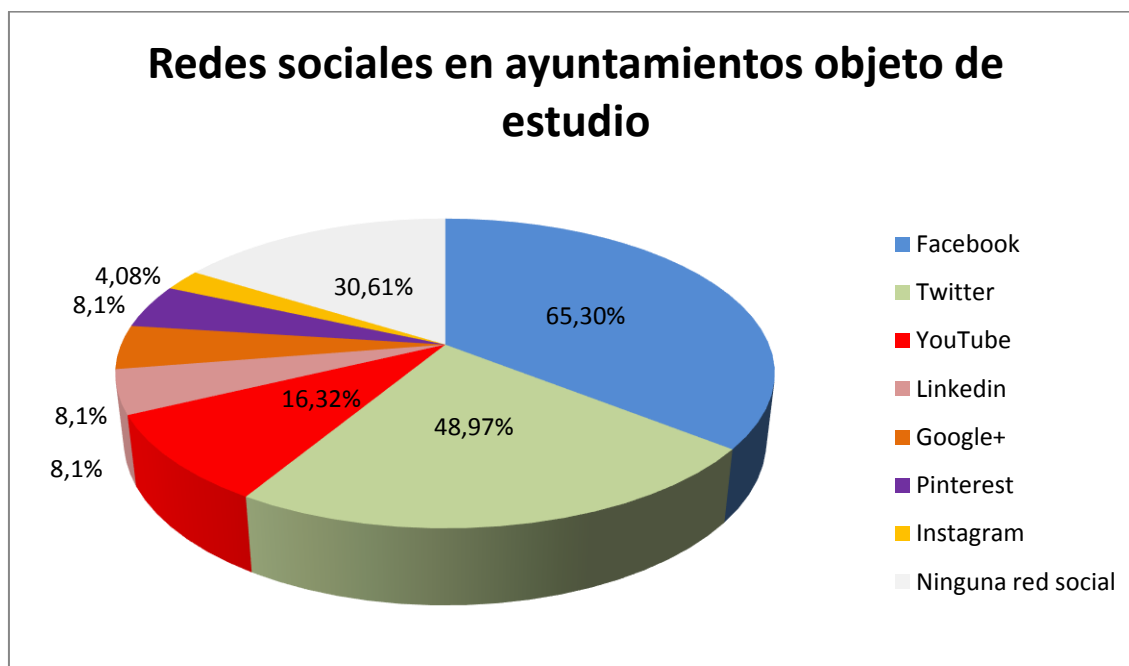


Figura 30. Porcentajes de ayuntamientos que tienen redes sociales.

Fuente: elaboración propia.

El porcentaje más alto, un 65,30% corresponde a Facebook -32 ayuntamientos-, seguido de Twitter con un 48,97% -24 ayuntamientos-, el resto de las redes sociales están muy por debajo, y un 30,61% no dispone de redes sociales -15 ayuntamientos-.

Aunque algunos ayuntamientos disponen de RSS, ésta no se considera una red social ya que es un sencillo formato de datos que es utilizado para redifundir contenidos a suscriptores de un sitio web. Este formato permite distribuir contenido sin necesidad de un navegador, utilizando un software diseñado para leer estos contenidos RSS –agregador-. A pesar de eso, es posible utilizar el mismo navegador para ver los contenidos RSS. Las últimas versiones de los principales navegadores permiten leer los RSS sin necesidad de software adicional.

Tabla 55 *Situación de los ayuntamientos del censo con respecto a Facebook*

<i>Facebook</i> ²³⁷	<i>Situación con esta red</i>
Enlace directo a noticias	25
Sólo para compartir	7
Sólo en área de empleo	1

Fuente: elaboración Propia.

Tal y como ya se ha explicado, se aplicará el análisis de contenido al Servicio de AEDL en la web oficial de los **49 ayuntamientos**, y por otro lado a la red social de Facebook de aquellos ayuntamientos que enlazan directamente con noticias, siendo **en total solo 25 ayuntamientos** los que disponen de enlace directo.

4.11. *Procesamiento de los datos del cuestionario*

A pesar de que, a través de Google Drive, se dispone de unos primeros resultados de recuento o porcentajes sobre las diferentes variables preguntadas, se decide pasar todos los resultados, previa codificación de las preguntas y respuestas, al programa IBM SPSS Statistics versión 23, paquete estadístico de referencia que permitirá realizar un análisis más exhaustivo y pormenorizado. Dado que algunas de las preguntas planteadas en el cuestionario son de respuesta múltiple, se tuvieron en cuenta tantas variables como respuestas había en cada pregunta, por lo tanto se procedió a la codificación de las preguntas así como de cada categoría de respuesta para facilitar su tabulación.

²³⁷ Oficial en la página principal o de inicio del ayuntamiento.

A continuación se resume el análisis de tipo descriptivo aplicado a las hipótesis planteadas:

1. Se aplicará el análisis de **frecuencias** y los **estadísticos descriptivos**: Cálculo de la media, la desviación típica y el mínimo y máximo. La desviación típica o estándar es una medida de dispersión que calcula la desviación respecto a la media de la distribución.

El análisis se centrará en el cálculo de la media porque es la que tiene mejor explicación y es el valor que mejor representa al resto de valores.

Se realizará una comparativa de las **medias** en todas aquellas hipótesis que se presten a ello.

2. En todos los casos posibles se aplicará la **ANOVA de un factor con medidas repetidas**, también llamada “análisis de varianza de medidas repetidas”, ya que está considerada como una prueba robusta dentro de los estadísticos paramétricos, de esta forma se comprobará si existen diferencias significativas o no entre las medias.

En las hipótesis que se considere que la ANOVA de un factor no es aplicable, se realizará la prueba de normalidad de **Shapiro-Wilk** –ya que el censo de trabajo es menor de 50 ayuntamientos- para confirmar que se procede a aplicar pruebas de estadísticos no paramétricas, la prueba de Friedman -en el caso de que fuesen más de dos variables- o la prueba de **Mann-Whitney** – en el caso de que fuesen solo dos variables o dimensiones-.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

5.1. Entrevistas en profundidad

Como ya se avanzó, las entrevistas bajo el formato “en profundidad” semiestructuradas de aplicación telefónica han permitido elaborar el **censo** que cumple las dos premisas de partida:

- *Disponer, en el ayuntamiento, de AEDL o persona que ejerza sus funciones en el momento de la observación.*
- *Que el servicio de AEDL mantenga relación con la gestión o promoción de actividades turísticas del ayuntamiento.*

Pero por otro lado, también han ayudado a perfilar algunas de las preguntas del cuestionario, así como determinar una posible lista inicial de los tipos de actividades y proyectos que se gestionan desde las AEDLs, y comprobar datos extraídos de la web.

A continuación se analizan los resultados recogidos del cómputo general del 3er mapeo, tras las entrevistas, una vez eliminados los ayuntamientos no positivos para el censo²³⁸. Los ayuntamientos que componen finalmente este **3er mapeo** según el código de color establecido previamente son:

²³⁸ Ver anexo I.

Tabla 56
AEDLs entrevistados. 3er mapeo

AYUNTAMIENTOS	CÓDIGOS DE COLOR EN MAPEO
Abegondo, Ames, Aranga Arzúa, Baña (A), Bergondo, Betanzos, Boqueixón, Cabana de Bergantiños, Camariñas, Cambre, Carballo, Carnota, Carral, Cerceda, Corcubión, Culleredo, Dodro, Dumbría, Fene, Ferrol, Laracha (A), Lousame, Malpica de Bergantiños, Mazaricos, Mesía, Mugardos, Neda, Negreira, Noia, Oleiros, Paderne, Pobra do Caramiñal, Porto do Son, Pontes (As Pontes de García Rodríguez), Rois, Santa Comba, Santiso, Sobrado dos Monxes, Toques, Touro, Val do Dubra, Vilasantar, Vimianzo, Zas	AEDLs de los ayuntamientos con los que se mantiene la entrevista. Casos positivos para el censo por cumplir los indicadores de partida.
Fisterra, Narón, Padrón, Ponteceso, Ribeira, Sada y Teo	AEDLs de los ayuntamientos con los que se mantiene la entrevista. Posibles ayuntamientos positivos para la encuesta por realizar colaboraciones puntuales con las actividades turísticas

Fuente: elaboración propia.

Algunas consideraciones importantes extraídas de las entrevistas:

Hay que destacar un hecho importante que refleja la situación contractual de algunos ayuntamientos en cuanto a la gestión de las políticas de desarrollo local, ya que se comprueba que un 20,43% -19 ayuntamientos- del total de los 93 ayuntamientos de la provincia de A Coruña no disponen del servicio de AEDL. En los casos de los Ayuntamientos de Cariño y Coristanco que sí disponían anteriormente de AEDL declaran haber perdido este servicio por motivos de restricción presupuestaria, y en el caso del Ayuntamiento de Coirós, que no dispone de AEDL propio, es porque lo comparte con el Ayuntamiento de Oza-Cesuras; lo mismo ocurre con los Ayuntamientos de Irixoa y Aranga que comparten AEDL, declarando que esta situación les limita alcanzar los objetivos previstos. También se destacan los casos de otros ayuntamientos que han perdido Agentes en los últimos años, quedando menos personal para llevar a cabo las mismas tareas, por ejemplo: el Ayuntamiento de Culleredo, por ejemplo, que antes tenía 4 Agentes y ahora solo son 2, el caso del Consistorio de Sada que han llegado a perder a su Interventor en Desarrollo Local por falta de financiación, quedando solo 2 personas para afrontar las funciones, o el Ayuntamiento de Santiso que perdió su único Agente, quedando el Técnico en Deportes para realizar, de forma alternativa, los dos funciones.

En una gran parte de los municipios grandes, con más 10.000 habitantes, se observa una predisposición a disponer las competencias de forma separadas, por lo que en la Agencia se realizan pocas actividades turísticas o ninguna, y los municipios pequeños – menos de 10.000 habitantes-, por el contrario, trabajan conjuntamente con otras áreas como la relacionada con el turismo, en algunos casos llegando a recaer en el AEDL la totalidad de las actividades y proyectos de índole turístico, como son los casos de Touro o Vimianzo.

Los ayuntamientos que mantienen el AEDL y siguen realizando actividades o acciones turísticas, a pesar de reconocer, en muchas ocasiones, una obligada reducción de las mismas debido a la situación de crisis económica que padecen, y que representan el 49,46% -46 ayuntamientos-²³⁹, relacionan algunos ejemplos de actividades desarrolladas, dentro de sus políticas de desarrollo local, en temática de turismo: ferias de productos locales como la artesanía y sus distintas variedades, así como la gastronomía, feria de muestras, exposiciones, ruedas de prensa para presentar proyectos turísticos, rutas de senderismo caminando y en bicicleta, preparación de guías para las rutas, acondicionamiento de espacios turísticos, jornadas gastronómicas, diseño y edición de folletos de promoción turística, gestión y promoción del carnaval, fiestas patronales, cursos de restauración y hostelería, ruta de tapas, visitas guiadas al municipio, gestión de la OIT -Oficina de Información Turística-, gestión de albergues para peregrinos, apoyo a la iniciativa empresarial turística y gestión de subvenciones para proyectos relacionados con el sector (ver mapeo en Anexo I).

Mencionan algunos proyectos específicos que gestionan desde las AEDLs también relacionados con el turismo: Plan de Dinamización Costa da Morte -Camariñas, Carnota y A Laracha-, Escola Obradoiro de Turismo Rural –Camariñas-, programa Leader, programa Proder, promoción del Camino Inglés, promoción del Camino de Santiago, participación en el I Forum Fairway “El Camino de Santiago” -Corcubión y Fisterra-, programa de Turismo Inteligente Sostenible –Abegondo-, gestión del museo minero –Lousame-, proyecto de turismo industrial, conservero y naval -As Pontes de García Rodríguez-, programa Goza do Ulloa para fomentar las rutas de la zona de Santiso, proyecto Mar da Terra de arte y turismo –Vimianzo-, entre otros. Algunos de estos proyectos han sido posibles gracias a iniciativas de colaboración con organizaciones

²³⁹ Teniendo en cuenta que el Ayuntamiento de Irixoa comparte AEDL con Aranga.

externas al Ayuntamiento como son las Mancomunidades, Asociaciones, Agrupaciones, o incluso acudir a la asociación y colaboración entre las AEDLs de la misma comarca. Se detallan a continuación algunas de estas sinergias²⁴⁰ que destacaron durante las entrevistas para afrontar proyectos relacionados con el desarrollo local:

1. **GDR** -Asociación de Desenvolvemento da Comarca de Bergantiños-: Ponteceso, Malpica de Bergantiños, Carballo, A Laracha, Laxe, Cabana de Bergantiños y Coristanco.
2. **GRD** -Grupo de Desenvolvemento Local-: Camariñas, Carnota, Cee, Corcubión, Dumbría, Fisterra, Mazaricos, Muxía, Vimianzo y Zas.
3. **ARD** -Asociación Rural de Desenvolvemento-, agrupa los siguientes ayuntamientos: Lousame, Muros, Noia, Outes y Porto do Son.
4. **Mancomunidad de Arousa** que integra los siguientes municipios: Ribeira, Rianxo, Pobra do Caramiñal e Boiro -Comarca de Barbanza-.
5. Proyecto de colaboración entre AEDLs de los ayuntamientos “**Área de Santiago**”: A Estrada -Pontevedra-, Arzúa, Boqueixón, Lalín -Pontevedra-, Melide, Padrón, Oroso, O Pino, Rois, Santiago de Compostela, Silleda -Pontevedra-, Touro, Trazo, Val do Dubra, Vedra y Vila de Cruces. Hay incluidos en el proyecto tres municipios que pertenecen a la provincia de Pontevedra porque dicen unirles a ellos un interés común de desarrollo turístico, pero sobre todo características territoriales y culturales que no las marcan los mapas.
6. **Programa Goza do Ulla**: recorrido por los itinerarios de senderismo de los ayuntamientos del Ulla, lo integran los siguientes ayuntamientos: Antas de Ulla (LU), Agolada (PO), Arzúa (AC), A Estrada (PO), Boqueixón (AC), Catoira (AC), Dodro (AC), Monterroso (LU), Padrón (AC), Palas de Rei (LU), Pontecesures (PO), Rianxo (AC), Santiso (AC), Silleda (OP), Teo (AC), Touro (AC), Valga (PO), Vedra (AC) y Vila de Cruces (PO). En este caso también hallamos ayuntamientos de Lugo y Pontevedra que por la cercanía territorial les llevó a diseñar este programa de senderismo.

²⁴⁰ En estos ejemplos no se hallan relacionadas todas las Agrupaciones o Asociaciones que existen dentro de los programas Proder o Leader. Tampoco los convenios firmados entre ayuntamientos para gestionar los Planes de Excelencia Turística (PET) o Planes de Dinamización Turística (PDT), aparte del mencionado PDT Costa da Morte.

7. **Reserva da Biosfera Mariña Coruñesas e Terras do Mandeo:** lo componen los siguientes municipios: Abegondo, Aranga, Arteixo, Bergondo, Betanzos, Cambre, Carral, Cesuras, Coirós, Culleredo, Irixoa, Miño, Oleiros, Oza dos Ríos, Paderne y Sada.

De estos ayuntamientos que disponen de AEDL y realizan funciones relacionadas con el turismo, algunos confirman también haber abandonado, muy a su pesar, proyectos por falta de recursos económicos. Se destacan los casos del Ayuntamiento de Cerceda y su proyecto de rehabilitación de ferias tradicionales, y el Ayuntamiento de Mugarodos con el proyecto Proder “Costa Ártabra” y cursos dirigidos al sector hostelero.

De las AEDLs que han dejado de gestionar actividades relacionadas con el turismo, o solo hacen colaboraciones puntuales con la Concejalía de Turismo, Mancomunidad, Asociaciones o Agrupación externa al Ayuntamiento (7,5%), en algunos casos eran AEDLs que antes tenían asumidas muchas más competencias en turismo. Como ejemplo se señala el caso de la AEDL del Ayuntamiento de Sada: antes gestionaba las rutas de senderismo del municipio y la OIT, la información turística en la web y Facebook, ferias y fiestas gastronómicas, etc. y, con la nueva reorganización municipal después de estas últimas elecciones, le suprimieron funciones relacionadas con el turismo de desarrollo local, viéndose limitada a unas colaboraciones puntuales con el proyecto “Mar de Sada” con Acción Costera –GAC- y con el programa europeo de la Reserva de la Biosfera de “Mariñas Coruñesas”. En cambio tenemos otros casos, como la AEDL del Ayuntamiento de Fisterra, la cual se halla en un proceso de reorganización porque quieren relanzar y dar más importancia al turismo desde el desarrollo local.

Estas AEDLs que dejaron de realizar funciones relacionadas con el sector turístico, coinciden en afirmar que hay un antes y un después, ya que con la crisis han visto reducida sus competencias en desarrollo local, pérdida de personal suficiente para abordar los proyectos y un presupuesto debilitado que les ha obligado a limitar sus funciones a la gestión de empleo, tramitación de subvenciones y asesoramiento para iniciativas empresariales, viéndose relegados en funciones. No obstante ellos, que en su día gestionaron actividades turísticas, dentro de la promoción económica local del municipio, confirman la importancia de mantener una vinculación con este sector de peso; incluso declarando el firme propósito, como es el caso del Ayuntamiento de Culleredo el cual perdió AEDLs y funciones relacionadas con este sector, de intentar modificar la situación actual porque entienden que es importante potenciar el turismo desde la AEDL.

Se nos informa sobre la existencia de **AFIPRODEL-Galicia**²⁴¹ **-Asociación Finisterrae de Profesionales de Desenvolvemento Local-**, la cual ya se conocía con anterioridad, y al revisar su web se observan los siguientes AEDLs miembros pertenecientes a la provincia de A Coruña, cuestión que fue confirmada durante las entrevistas: A Coruña, Aranga, Cabana de Bergantiños, Camariñas, Carballo, Carnota, Cee, Corcubión, Culleredo, Dumbría, Laxe, Malpica de Bergantiños, Oza dos Ríos. Padrón, Rois, Sada, San Sadurniño, Santiago de Compostela y Vimianzo. Se puede comprobar que, de los 74 (79,56%) ayuntamientos que disponen de AEDL o persona que ejerce sus funciones de la provincia de A Coruña, solo el 25,67% está asociado. En las entrevistas mantenidas con ellos, se menciona que esta cuestión de asociarse o no es una iniciativa que parte del propio Agente, existiendo un porcentaje elevado que, por diversos motivos, no lo considera necesario.

5.2. Cuestionario aplicado al censo

Antes de pasar a comprobar las hipótesis, se procede a realizar el análisis de los resultados de algunas de las variables correspondientes al **Bloque 1: Descripción del AEDL**, las cuales permitirán contextualizar la situación de la AEDL, de la cual se parte.

5.2.1. Bloque de Descripción del AEDL

1. Número de AEDLs que trabajan en la Agencia

Tabla 57

Frecuencias y porcentajes de la variable Número de Agentes que trabajan en la AEDL

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	33	68,8	68,8
2	10	20,8	89,6
3	5	10,4	100,0
Total	48	100,0	

Fuente: elaboración propia

²⁴¹ <http://afiprodel.org/afiprodel/afiprodel/listado>

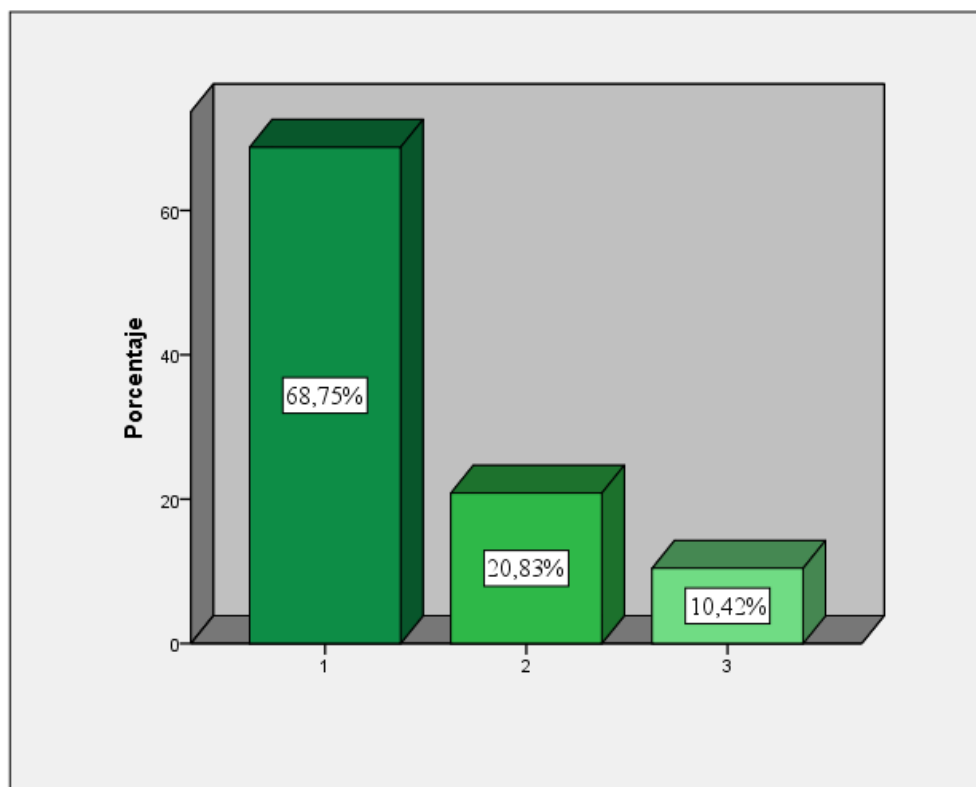


Figura 31. Gráfico de barras de porcentajes sobre el número de Agentes que trabajan en la AEDL.
Fuente: elaboración propia

Tal y como se puede visualizar en la tabla 57 de frecuencias y el gráfico de barras correspondiente (figura 31), con respecto al número de Agentes que trabajan en la AEDL, un 68,8% de las mismas disponen de 1 solo Agente –en 33 de los casos- , en 10 casos disponen de 2 Agentes (20,83%) y en 5 casos de 3 Agentes (10,42%). En los casos que tienen más de 1 Agente, se pudo comprobar, en las entrevistas previas, que tienen separadas las funciones, uno de los Agentes se encarga de las tareas relativas al empleo y el otro Agente de las relacionadas con el desarrollo local, y en los casos de 3 agentes, un tercero está, generalmente, de apoyo para las necesidades de la Agencia o como segundo Agente de Desarrollo Local.

Los ayuntamientos que disponen de más de 1 Agente son los siguientes (tabla 58):

Tabla 58 Distribución del número de Agentes por ayuntamientos

AYUNTAMIENTOS	NÚMERO DE AGENTES	OBSERVACIONES
Abegondo, Ames, Carballo, Camariñas, Cambre, Carnota, Culleredo, Boqueixón, Ferrol, Padrón, Sada.	2	1 Agente de Desarrollo Local, 1 Técnico u Orientador Laboral.
As Pontes, Cambre, Negreira, Noia, Vimianzo.	3	En los casos de Negreira y Cambre disponen de 2 Agentes de Desarrollo Local y 1 Técnico u Orientador Laboral.

Fuente: elaboración propia

Con respecto al resto de los casos, se resalta la situación de 2 ayuntamientos con ciertas peculiaridades muy particulares, ya mencionadas, como son los casos del Consistorio de Santiso que en realidad no dispone de Agente pero sí que tiene una persona encargada de estas funciones –en este caso concreto de trata del Técnico en Deportes- y el caso del Ayuntamiento de Aranga que tiene 1 Agente que comparte con el Ayuntamiento de Irixoa.

Se puede observar que la situación laboral de los AEDLs, ya comentada en el análisis de las entrevistas, se ve reflejada en la dificultad de gestionar todas las funciones y tareas cotidianas de trabajo que han de desarrollar para alcanzar sus objetivos.

2. Formación y conocimientos sobre las Relaciones Públicas

Tabla 59

Frecuencias y porcentajes de la variable Formación y/o conocimientos sobre las RR.PP

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Al menos una persona tiene formación universitaria específica.	1	2,1	2,1
Al menos una persona tiene diversa formación complementaria no universitaria.	7	14,6	16,7
No tiene/n formación específica, pero sí conocimientos.	15	31,3	47,9

No, ninguna de ellas tiene formación o conocimientos específicos.	25	52,1	100,0
Total	48	100,0	

Fuente: elaboración propia.

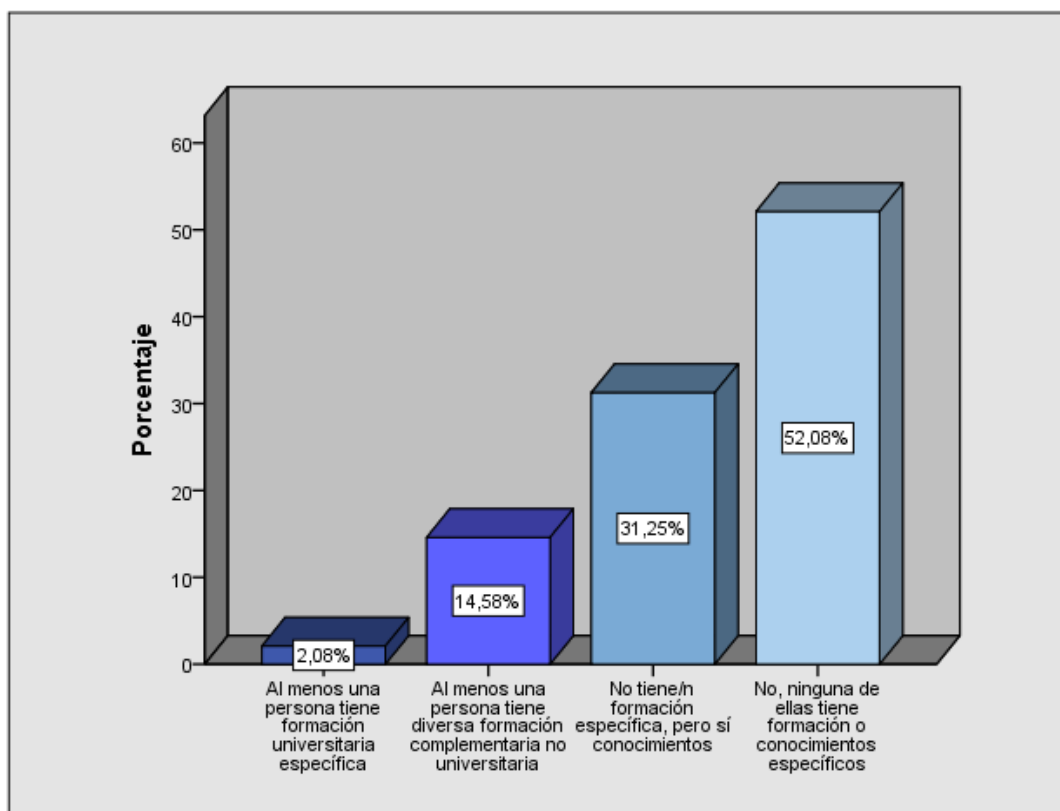


Figura 32. Gráfico de barras de porcentajes sobre el nivel de formación y conocimientos de los AEDLs. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la formación y conocimientos que los Agentes afirman tener sobre la disciplina de las relaciones públicas se comprueba, en el gráfico de barras (figura 32), que el 52,1% de los Agentes no tiene formación o conocimientos específicos; no obstante si se suman las categorías “porcentaje de Agentes que no tiene formación específica pero sí algunos conocimientos” y “porcentaje de Agentes que puedan tener cierta formación complementaria al respecto”, como por ejemplo cursos de formación adicional, da un resultado de un 45,9% que creen saber qué son las relaciones públicas y cuáles serían sus objetivos. Entre los cursos complementarios que relacionan mencionan, más concretamente, los cursos de “Atención al cliente” y cursos de “Protocolo”.

3. Uso del Servicio Externo de Relaciones Públicas

Tabla 60

Frecuencias y porcentajes de la variable Uso del servicio externo de RR.PP

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	28	58,3	58,3
En pocas ocasiones	16	33,3	91,7
Ocasionalmente	3	6,3	97,9
Bastantes ocasiones	1	2,1	100,0
Total	48	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 61

Distribución por ayuntamientos sobre la variable Uso de servicios externos

AYUNTAMIENTOS	USO DEL SERVICIO EXTERNO DE RR.PP
As Pontes de García** Rodríguez	Bastantes ocasiones
Abegondo Camariñas Ferrol	Ocasionalmente
Ames, A Baña, Arzúa, Bergondo, Cambre, Carnota, Fene, Dodro, Dumbría, Malpica, Mesía, Oleiros, Rois, Touro, Val do Dubra y Vimianzo	En pocas ocasiones

Fuente: elaboración propia.

Como se puede examinar en la tabla 60 de frecuencias, solo 1 caso puntúa la categoría “bastantes ocasiones”, tratándose del Ayuntamiento de As Pontes de García Rodríguez**; siendo uno de los consistorios que más actividades organiza relacionadas con el turismo, desde la propia AEDL y en colaboración con 2 de sus Técnicos en Turismo. Este ayuntamiento, en concreto, tiene varios proyectos en marcha: Feria de Cogomelos –setas-, Feria del Grelo, Jornada Ironmen Deportivo, promoción del lago artificial más grande de Europa, visitas guiadas por el municipio –el propio ayuntamiento pone el autobús a disposición de los turistas-, gestionan dos OIT en el mismo lago, proyecto de turismo Minero, proyecto de turismo Industrial- 1ª Fase dirigida a la comunidad de vecinos y 2ª Fase de expansión dirigida a la promoción turística-, proyecto de turismo Conservero, jornadas de promoción Gastronómica y proyecto de turismo

Naval. Como se comprueba, aunque en este caso son 3 Agentes y 2 Técnicos en Turismo, visto en la tabla 58, debido al volumen de trabajo que tienen, a lo largo del año hacen bastantes contrataciones del Servicio Externo de Relaciones Públicas. Por otro lado, los Ayuntamientos de Abegondo, Camariñas y Ferrol hacen este tipo de contrataciones de forma ocasional –representando un 6,3% del total de los casos-, realizándolo en momentos puntuales de mucha actividad. En el caso de estas Agencias disponen de 2 Agentes pero el volumen de trabajo en ciertos momentos lo ha hecho o hace necesario.

Como se puede identificar en los datos, en general no suele ser un servicio que contraten, el 58,3% no lo hace nunca y aborda en solitario, o con la ayuda del Técnico en Turismo, el trabajo que tiene que ver con la gestión y promoción de las actividades turísticas.

Tabla 62

Estadísticos descriptivos de la variable Uso de servicios externos de RR.PP

N	Válido	48
	Perdidos	0
Media		1,52
Desviación estándar		,714
Mínimo		1
Máximo		4

Fuente: elaboración propia.

Como se ha establecido para la respuesta de esta pregunta una escala Likert de 1 a 5 -variable numérica- se pueden aplicar los estadísticos descriptivos. En la tabla 62 se observa un promedio aritmético de 1,52 ya que la mayoría de las puntuaciones se hallan entre la puntuación (1) “nunca” y (2) “en pocas ocasiones”. Por otro lado, se observa que el valor máximo marcado fue de 4 como “bastantes ocasiones” por un solo ayuntamiento, As Pontes de García Rodríguez.

La desviación estándar o típica es una medida de dispersión en torno a la media. En este caso tiene un valor de 0,714 lo que reflejan un grado medianamente alto de dispersión con respecto a la media. Si se traduce a porcentajes, que es más fácil de interpretar, da un coeficiente de variación de 46,97%.

4. Percepción de sus conocimientos teórico-prácticos sobre el uso de los modelos y técnicas de Relaciones Públicas

En la pregunta número 5 del cuestionario, también planteada en una escala de 1 a 5, se solicitaba al AEDL que valorase su percepción sobre los conocimientos teóricos-prácticos sobre los modelos y técnicas de relaciones públicas.

Tabla 63
Frecuencias y porcentajes de la variable Percepción de sus conocimientos teórico-prácticos del uso de modelos y técnicas de RR.PP

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nulo	4	8,3	8,3
Poco conocimiento	25	52,1	60,4
Regular	18	37,5	97,9
Amplio conocimiento	1	2,1	100,0
Total	48	100,0	

Fuente: elaboración propia.

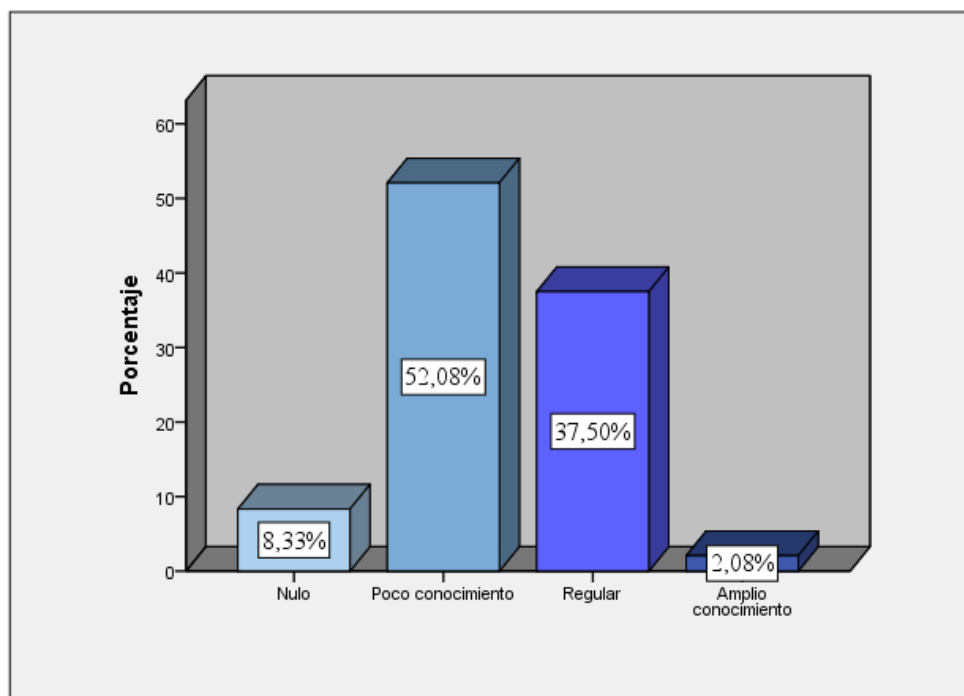


Figura 33. Gráfico de barras de porcentajes sobre los conocimientos teórico-prácticos del uso de RR.PP.
Fuente: elaboración propia.

En este caso mayormente se concentran las puntuaciones en torno a “poco conocimiento” y “regular” con un total acumulado de 89,6%, exceptuando 1 caso en el que afirma tener “amplio conocimiento”, tratándose del AEDL del Ayuntamiento de Porto de Son que, aunque no tiene formación específica, en la entrevista previa sí asegura disponer de un vasto conocimiento sobre el uso y práctica de las relaciones públicas.

La media se centra en 2,35, siendo el valor mínimo valorado (1) “nulo” por un 8,33% - en 4 casos- y el valor máximo (5) por un 2,08% representado, tal y como se ha referido anteriormente, por el Ayuntamiento de Porto do Son. En este caso la desviación típica con respecto a la media de dicha distribución es de 0,729, lo que equivale a un coeficiente de variación relativamente alto del 31,02%, con referencia a la media.

Tabla 64

Estadísticos descriptivos de la variable Percepción de sus conocimientos teóricos-prácticos del uso de modelos y técnicas de RR.PP

N	Válido	48
	Perdidos	0
Media		2,35
Desviación estándar		,729
Mínimo		1
Máximo		5

Fuente: elaboración propia

5. Forma en que se procede en la gestión y promoción de actividades turísticas

Tabla 65

Frecuencias y porcentajes de la variable Forma en que se procede en la gestión de actividades turísticas

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre de forma independiente	1	2,1	2,1
	Ocasionalmente en colaboración	29	60,4	62,5
	Siempre en colaboración	18	37,5	100,0
	Total	48	100,0	

Fuente: elaboración propia

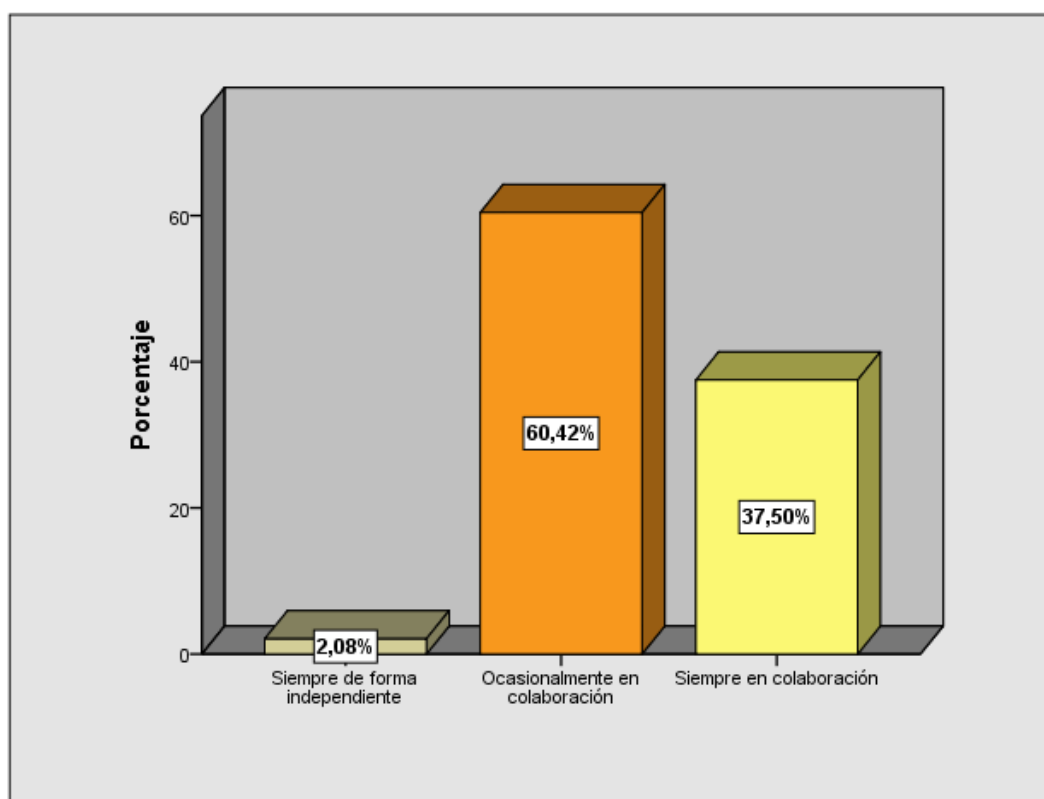


Figura 34. Gráfico de barras de porcentajes sobre la forma en que se procede en la gestión de las actividades turísticas desde la AEDL.

Fuente: elaboración propia

Analizando la tabla 65 y el gráfico de la figura 34, se observa que la colaboración preside la forma de trabajar de las AEDLs en cuestiones turísticas, de forma que si se suma el 37,50% de “siempre en colaboración” y el 60,42% de “ocasionalmente en colaboración” da un sumatorio de casi el 100% de los casos, representando un 97,92%. Proceder de forma independiente solo se advierte el caso del Ayuntamiento de Arzúa. Las cifras muestran lo ya analizado a través de las entrevistas, una forma de abordar o gestionar las actividades turísticas de manera colaborativa, en muchas ocasiones impuesta como estrategia para aunar esfuerzos y sinergias con el intento de alcanzar el éxito en el proyecto o actividad turística.

En el siguiente gráfico de barras horizontales (figura 35) se exponen los tipos de colaboración a los que han hecho referencia los 48 AEDLs del análisis, ante la categoría de opciones que se le planteaban en el cuestionario, pudiendo marcar todas aquellas alternativas de colaboración que considerasen oportunas en cada caso:

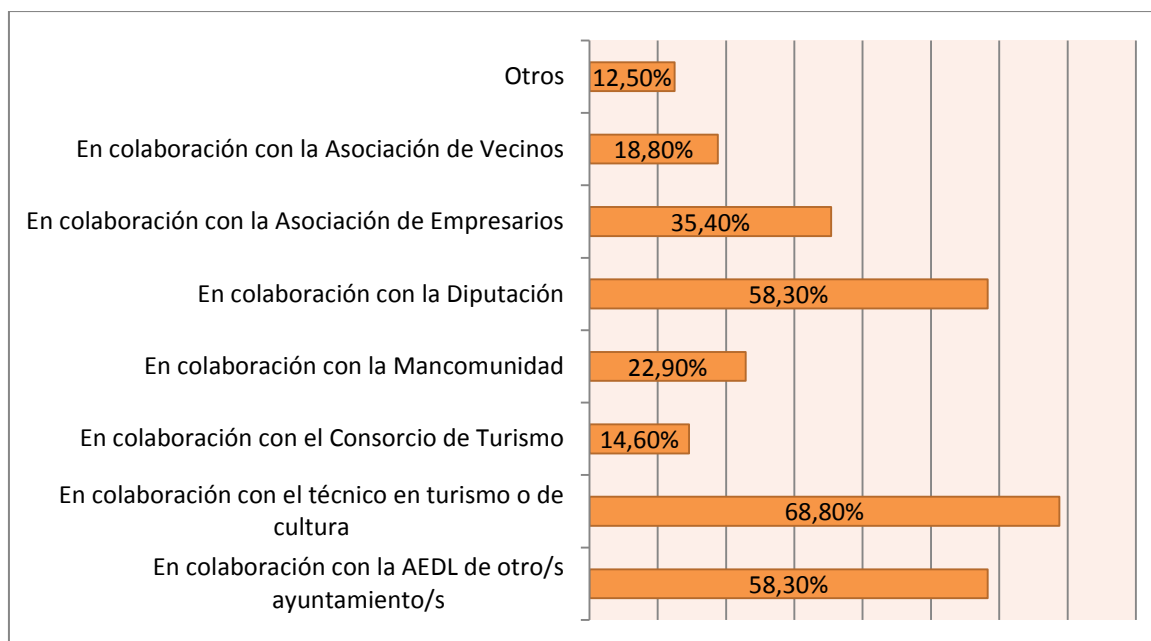


Figura 35. Gráfico de barras horizontales en porcentajes sobre los tipos de colaboraciones.
Fuente: elaboración propia.

Se percibe que las opciones más valoradas son “en colaboración con el Técnico en Turismo o de Cultura” con un 68,80%, “en colaboración con la Diputación” y “en colaboración con la AEDL de otro/s ayuntamiento/s”, coincidiendo en ambos casos con un 58,30%, y “en colaboración con la Asociación de Empresarios” con un 35,40%. En la categoría “Otros” refirieron los siguientes casos:

1. Axencia Galega de Turismo -2 casos-.
2. Grupo industrial CEMAT -1 caso-.
3. Fundación Paideia -1 caso-.
4. Animadora cultural -1 caso-.
5. Asociación de Hosteleros -1 caso-.
6. Asociación de Desenvolvemento Rural (GDR) -1 caso-.

5.2.2. Análisis de las hipótesis

A continuación se presentan los resultados estadísticos que arroja el tratamiento realizado a través del programa SPSS, para cada una de la hipótesis planteada en el Capítulo IV de Metodología y Diseño de la Investigación. Destacar que en todas las hipótesis, las puntuaciones y valoraciones se redujeron a la “media”, tanto en el caso de los modelos, técnicas como para el análisis de los bloques de beneficios u objetivos.

Objetivo específico 1: Averiguar en qué medida hay aplicación de los tipos de modelos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt en las AEDLs, en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Hipótesis: (H1)

“Mayormente los modelos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt que trabajan las AEDLs son el modelo de Agente de Prensa y modelo de Información Pública, y en menor medida los modelos bidireccionales Asimétrico y Simétrico”.

Se recuerda que los códigos utilizados para asignar los cuatro modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt son los siguientes:

MAP: Modelo de Agente de Prensa.

MIP: Modelo de Información Pública.

MAB: Modelo Asimétrico Bidireccional

MSB: Modelo Simétrico Bidireccional.

Tabla 66

Estadísticos descriptivos de las medias de los cuatro modelos de RR.PP

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
MAP	47	1,67	4,67	3,3936	,75775	,574
MIP	47	2,33	5,00	3,6277	,71662	,514
MAB	46	1,00	5,00	3,0942	,94454	,892
MSB	45	1,33	5,00	3,5815	,95652	,915
N válido (según lista)	43					

Fuente: elaboración propia.

A priori, en la tabla de frecuencias, se puede observar que el modelo de Información Pública –MIP- prevalece sobre los demás modelos. Se comprueba que existen diferencias entre los cuatro modelos, destacando en primer lugar el modelo de Información Pública –MIP- con una media de 3,6277, coincidiendo con lo visto en el marco teórico, ya que Grunig y Hunt lo catalogan como modelo propio de la Administración Pública y las instituciones sin ánimo de lucro, éste se recordará es un modelo unidireccional. Pero también resalta un hecho relevante, y es que en segundo lugar

destaca el modelo Simétrico Bidireccional –MSB- con una media de 3,5815, esto tiene una plausible explicación y es que, aunque los AEDLs son profesionales que trabajan dentro de una institución pública y no son específicamente funcionarios, actúan como tales, ya que se deben a unas marcadas directrices políticas, pero al mismo tiempo mantienen una relación muy próxima con la comunidad local, entienden la problemática de los ciudadanos del municipio y mantienen con ellos una comunicación y entendimiento cercano a sus necesidades.

La desviación típica de los cuatro modelos verifica poca dispersión y por lo tanto refleja un buen grado de fiabilidad de los casos del estudio respecto a los valores de sus medias, pudiendo concluir que las medias de los cuatro modelos observados son bastantes fiables del valor que representan. Sus coeficientes de variación, si se interpreta la desviación típica como porcentajes, son MAP (22,32%), MIP (19,75%), MAB (30,52%) y MSB (26,69%).

Tabla 67

Tabla de esfericidad de Mauchly para el factor Modelo

Efecto inter sujetos	W de Mauchly	Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.	Épsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Límite inferior
MODELO	,839	7,167	5	,209	,888	,954	,333

Fuente: elaboración propia.

La prueba de esfericidad de Mauchly para la variable “Modelo” arroja un nivel de significación mayor de 0,05 ($p = 0,209$), la cual informa que se cumple y no se puede rechazar la hipótesis de esfericidad. Al realizar la prueba de los efectos dentro de sujetos (tabla 68), la columna de esfericidad asumida determina la misma conclusión, ya que su nivel de significación es menor de 0,05 y las 4 F son exactamente las mismas, de forma que se concluye que existen diferencias entre las medias de los 4 modelos. Se resume que **F_{3, 12} = 4,747 (p 0,004)**

Tabla 68
Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Modelo

Origen		Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
MODELO	Esfericidad asumida	7,734	3	2,578	4,747	,004	,102
	Greenhouse-Geisser	7,734	2,664	2,903	4,747	,005	,102
	Huynh-Feldt	7,734	2,861	2,703	4,747	,004	,102
	Límite inferior	7,734	1,000	7,734	4,747	,035	,102
Error(MOD ELO)	Esfericidad asumida	68,425	126	,543			
	Greenhouse-Geisser	68,425	111,895	,612			
	Huynh-Feldt	68,425	120,183	,569			
	Límite inferior	68,425	42,000	1,629			

Fuente: elaboración propia.

A continuación se puede examinar la tabla 69 que muestra las comparaciones dos a dos, entre los niveles del factor Modelo.

Tabla 69
Comparaciones por parejas para el factor Modelo

(I) MODELO	(J) MODELO	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig. ^b	95% de intervalo de confianza para diferencia ^b	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	,101	,170	,557	-,243	,445
	3	,240	,132	,076	-,027	,507
	4	,562*	,154	,001	,251	,873
2	1	-,101	,170	,557	-,445	,243
	3	,140	,181	,444	-,225	,504
	4	,461*	,148	,003	,163	,759
3	1	-,240	,132	,076	-,507	,027
	2	-,140	,181	,444	-,504	,225
	4	,322	,164	,056	-,009	,653
4	1	-,562*	,154	,001	-,873	-,251
	2	-,461*	,148	,003	-,759	-,163
	3	-,322	,164	,056	-,653	,009

Fuente: elaboración propia

Como se detalla en la tabla 69, el modelo MIP –de Información Pública- no es significativo en relación con el 2º y 3er modelo MSB y MAP –Simétrico Bidireccional y Agente de Prensa, en cambio se halla un rango de significación alto con respecto al 4º modelo MAB – Asimétrico Bidireccional-, el modelo peor puntuado de los 4 y marca la mayor diferencia respecto del modelo MIP -1er modelo- con un nivel de significación (p 0,001). Por otro lado, entre los modelos 2º y 4º también se hallan diferencias significativas (p 0,003). Donde existe menor diferencia sería entre los modelos 1º y 2º, en los cuales se observa que sus medias son también más próximas: MIP =3,6277 y MSB= 3,5815.

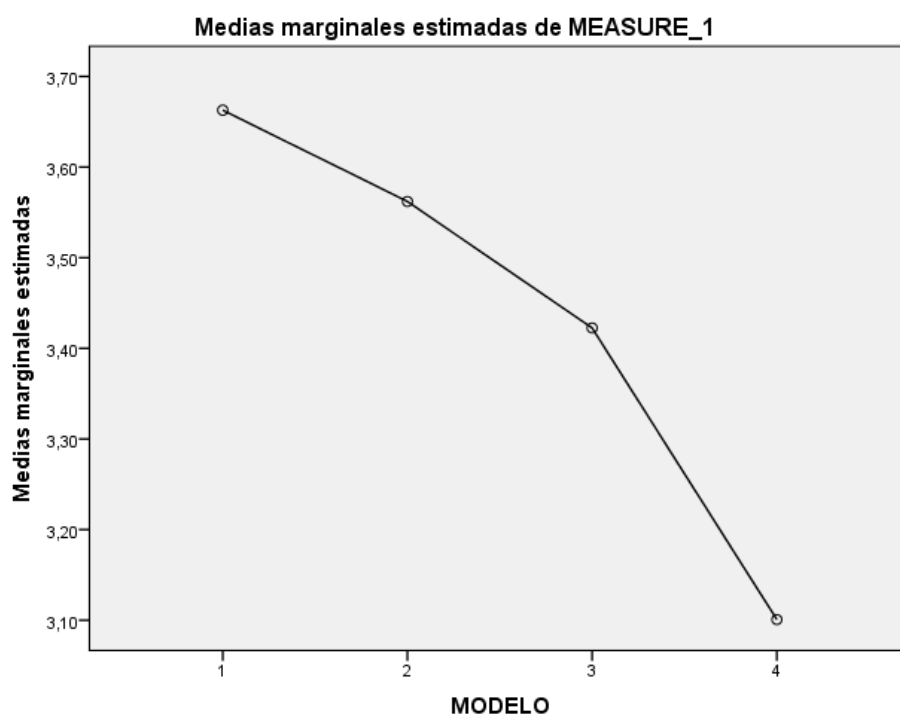


Figura 36. Gráfico de perfil de comparativas de medias para el factor “Modelo”.
Fuente: elaboración propia.

En el gráfico de perfil (figura 36) se observa que el modelo 4º -MAB- es el peor valorado, tal y como se comentaba antes, siendo los dos primeros los mejor puntuados y más próximos entre ellos. A continuación se realizó un gráfico de acompañamiento que permite comparar las medianas identificadas en el percentil 50, en relación a las diferentes categorías de las variables MAP, MIP, MAB y MSB. Éste será el gráfico box-plot –de cajas y bigotes-.

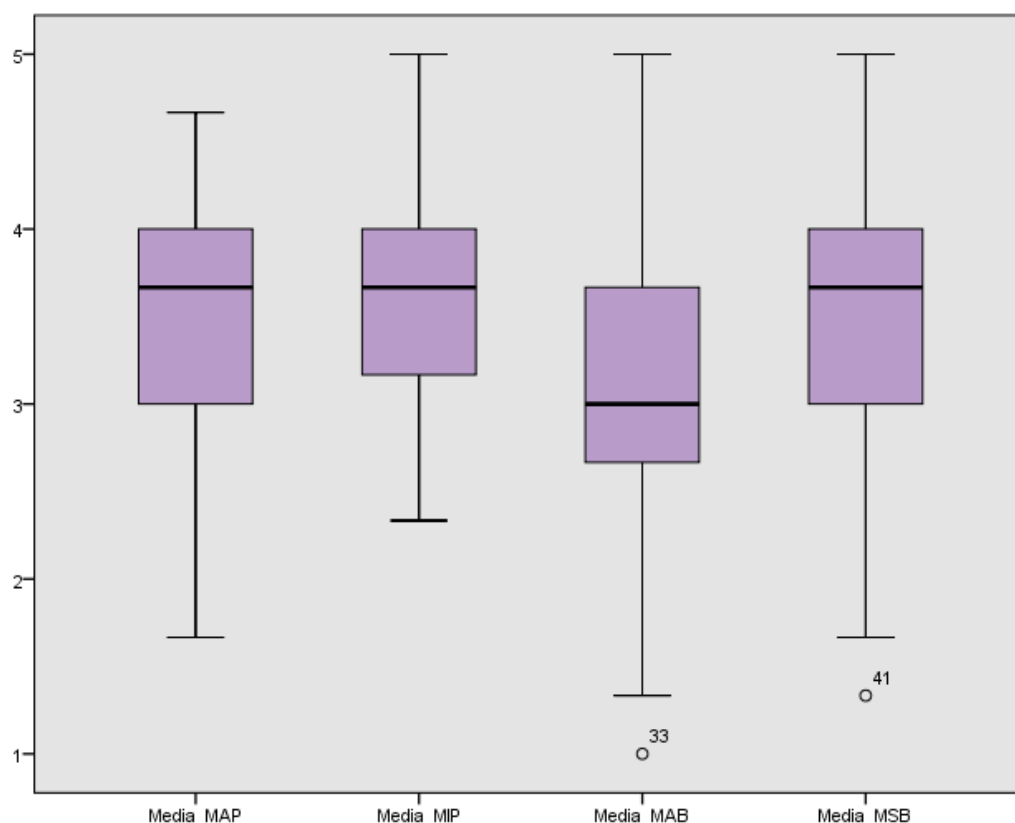


Figura 37. Gráfico box-plot -de cajas y bigotes-. Comparativa de las variables “medias de los modelos de RR.PP” sobre las medianas identificadas en el percentil 50. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las categorías establecidas entre “nada de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, existe una oscilación que se refiere al cambio de categoría, según variable. Se puede concluir que el ítem más bajo es MAB –Modelo Asimétrico Bidireccional- en la categoría (3,000) relacionada con la opción de respuesta “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, seguida de las variables MAP, MIP y MSB con una mediana de casi 4 (3,6667) en los tres casos.

Este gráfico permite visualizar los casos atípicos por debajo del percentil 25 de la variable MAB –caso nº 33, Ayuntamiento de Santa Comba– y de la variable MSB –caso 41, Ayuntamiento de Ames-. Estos sujetos tienen puntuaciones muy bajas y supone más heterogeneidad en la respuesta. Las líneas o bigotes son ayuntamientos que están a punto de tener una consideración de atípicos pero que no lo son por la prolongación vertical, son ayuntamientos que tienen cierta heterogeneidad en comparación con la media.

Aunque se han encontrado diferencias reveladoras entre los 4 modelos, no han sido las establecidas de forma expresa en la hipótesis de partida, por lo que se puede aceptar la hipótesis nula (H_0).

Objetivo específico 2: Averiguar en qué medida existe conocimiento, aplicación y nivel de importancia de las técnicas de Relaciones Públicas en las AEDLs en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Hipótesis (H2.1)

Entre los AEDLs prevalece el conocimiento y aplicación de técnicas Transversales o Expresivas sobre los demás tipos de técnicas de Relaciones con los Medios y de Relación con la Comunidad.

Códigos de las variables:

GCA_TT: Grado de Conocimiento y Aplicación de las Técnicas Transversales o Expresivas.

GCA_RC: Grado de Conocimiento y Aplicación de las técnicas de Relación con la Comunidad.

GCA_RM: Grado de Conocimiento y Aplicación de las técnicas de Relación con los Medios.

Tabla 70

Estadísticos descriptivos para las medias de la variable Grado de Conocimiento y Aplicación de las técnicas de RR.PP²⁴²

		GCA_TT	GCA_RC	GCA_RM
N	Válidos	48	48	48
	Perdidos	0	0	0
Media		3,6875	2,4885	2,3594
Desv. típ.		,70552	,81330	,88608
Mínimo		2,33	1,00	1,17
Máximo		4,83	4,33	4,50

Fuente: elaboración propia.

Tras la valoración obtenida, se observa que la media más destacada es el ítem GCA_TT -Grado de Conocimiento y Aplicación de las técnicas de tipo Transversal o

²⁴² La media está calculada sobre los 48 casos, pero al hablar de las medias de los tres grupos de técnicas, se refiere siempre a la variable “Grado de Aplicación de Técnicas” Aplicación que se mide entre las categorías de 1 “Nunca o casi nunca” a 5 “Con mucha frecuencia”. El 0 sería “No la conozco”.

Expresivas- con 3,6275, y con una diferencia mucho menor entre las otras dos variables o grupos de técnicas (2,4885 y 2,3594).

En cuanto a la desviación típica con respecto a la media se percibe que es alta, teniendo un coeficiente de variación similar en las dos variables GCA_RC (32,68%) y GCA_RM (37,55%), por el contrario aquel que más destaca, por tener una dispersión más baja, se identifica con la variable GCA_TT con 19,13% en su coeficiente de variación.

Sobre los valores del mínimo y máximo, se observa que la puntuación más baja de 1,17, categoría “nunca o casi nunca”, se halla en el grupo de técnicas de Relación con la Comunidad y la puntuación más alta de 4,83, categoría casi “con mucha frecuencia”, se encuentra en el grupo de técnicas Transversales o Expresivas.

A continuación se aplica la ANOVA de un factor con medidas repetidas para confirmar sus diferencias entre los tres grupos de técnicas.

Tabla 71
Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Técnicas

Efecto inter sujetos	W de Mauchly	Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.	Épsilon		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Límite inferior
TÉCNICAS GCA	,988	,351	2	,839	,989	1,000	,500

Fuente: elaboración propia.

Se comprueba que en la prueba de esfericidad, su nivel de significación es mayor que 0,05 ($p = 0,839$), por lo que se cumple el efecto intersujetos de que hay diferencias. A continuación vamos a realizar la prueba de los efectos dentro de sujetos (tabla 72):

Tabla 72
Prueba de efectos dentro de sujetos para el factor Técnicas

Origen		Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
TÉCNICAS GCA	Esfericidad asumida	34,326	2	17,163	52,205	,000	,627
	Greenhouse-Geisser	34,326	1,977	17,363	52,205	,000	,627
	Huynh-Feldt	34,326	2,000	17,163	52,205	,000	,627
	Límite inferior	34,326	1,000	34,326	52,205	,000	,627

Error(TÉCNICAS)	Esfericidad asumida	20,384	62	,329		
	Greenhouse-Geisser	20,384	61,288	,333		
	Huynh-Feldt	20,384	62,000	,329		
	Límite inferior	20,384	31,000	,658		

Fuente: elaboración propia.

Se puede confirmar que existen diferencias importantes entre los tres grupos de técnicas y se ve que $F_{2,62} = 52,205$ ($p 0,001$), en relación al Grado de Conocimiento y Aplicación.

También se pueden hacer las comparaciones por parejas y ver que, efectivamente el grupo de técnicas de tipo Transversal prevalece sobre los otros dos grupos de técnicas con un nivel de significación menor que 0,05 ($p 0,001$).

Tabla 73
Comparaciones por parejas para el factor Técnicas

(I) TÉCNICAS GCA	(J) TÉCNICAS GCA	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig. ^b	95% de intervalo de confianza para diferencia ^b	
					Límite inferior	Límite superior
1 (TT)	2	1,199*	,139	,000	,916	1,482
	3	1,328*	,140	,000	1,043	1,613
2 (RC)	1	-1,199*	,139	,000	-1,482	-,916
	3	,129	,151	,398	-,179	,437
3 (RM)	1	-1,328*	,140	,000	-1,613	-1,043
	2	-,129	,151	,398	-,437	,179

Fuente: elaboración propia.

Se observa claramente en la tabla 73 que el 1er grupo de técnicas –Trasversales o Expresivas- contiene diferencias reveladoras con respecto a los grupos de técnicas 2º y 3º - Relaciones con la Comunidad y Relaciones con los Medios- con una elevación de significación menor que 0,05 ($p 0,001$). También se puede comprobar que existe menores diferencias entre los grupos 2º y 3º con un nivel de significación ya mayor de 0,05 ($p 0,398$). Todo ello se puede ver reflejado de forma más gráfica a través del gráfico de perfil (figura 38), donde se observa la verticalidad de la línea desde el grupo de técnicas TT a RC y RM.

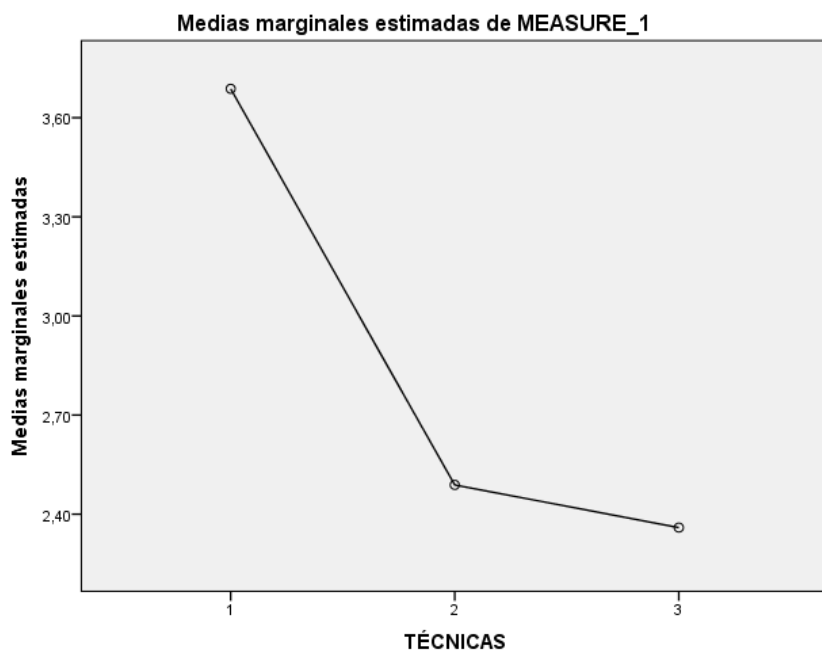


Figura 38. Gráfico de perfil de medias marginales estimadas para los tres grupos de técnicas en relación a su Grado de Conocimiento y Aplicación Fuente: elaboración propia.

Se puede, además, comprobar en el gráfico de perfil (figura 39) que el grupo 3º - Técnicas de Relación con los Medios- es el menos valorado, el grupo 2º -Técnicas de Relación con la Comunidad- ligeramente por encima y el grupo 1º -Técnicas Transversales- con estimaciones muy por encima.

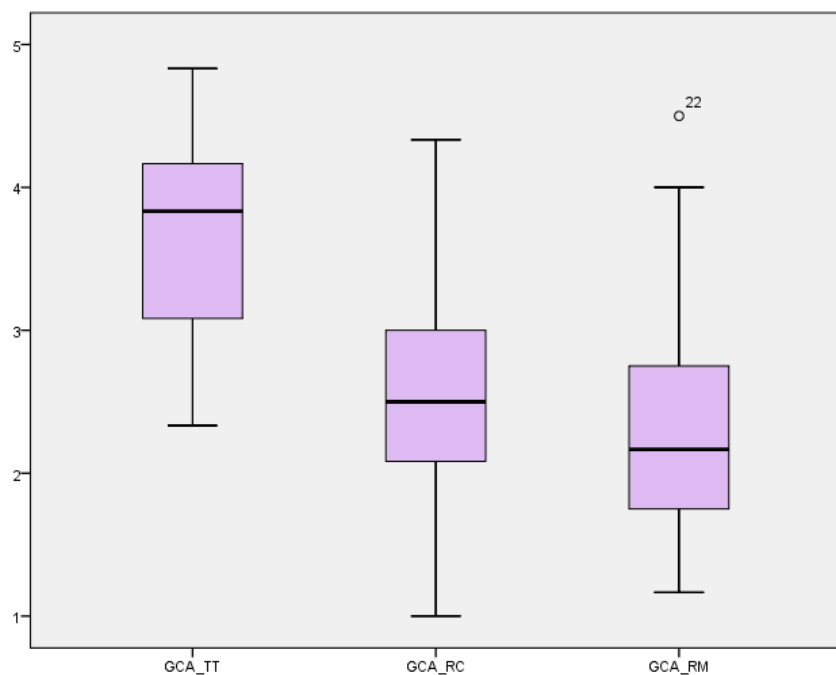


Figura 39. Gráfico de box-plot comparativa de medianas de los grupos de técnicas en relación a su Grado de Conocimiento y Aplicación. Fuente: elaboración propia.

En el gráfico box-plot (figura 39) se observa que la variable GCA_TT tiene una mediana de 3,8333, muy próxima a la categoría de “bastante importante” con un valor de (4), la variable GCA_RC con una mediana de 2,500 y la variable GCA_RM con 2,1667, ambas entre las categorías de respuesta “regular” y “poco frecuente”, siendo las Relaciones con los Medios la peor puntuada. Se observa un caso atípico (nº 22) que le da una puntuación muy alta a esta última variable, tratándose del Ayuntamiento de Porto do Son, siendo el mismo AEDL que en la pregunta sobre el nivel de percepción teórico-práctica sobre las RR.PP, contestó que tenía un amplio conocimiento.

Por lo tanto, se concluye que en este caso concreto se ha de rechazar la H_0 y se acepta la H_1 o de partida, dando prioridad a las técnicas Transversales o Expresivas sobre los otros 2 grupos.

Objetivo específico 2: Averiguar en qué medida existe conocimiento, aplicación o uso y nivel de importancia de las técnicas de Relaciones Públicas en las AEDLs en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Hipótesis (H2.2)

“La técnica de Relaciones Públicas Transversales o Expresivas que más se conoce y aplica en las AEDLs es “folletos y carteles”.

Tabla 74

Estadísticos descriptivos. Categorías dentro de las técnicas Transversales o Expresivas en cuanto a su Grado de Aplicación

		Folletos y carteles	Audiovisuales corporativos	Webs y blogs oficiales	Redes Sociales	Publicaciones	Información telefónica
N	Válidos	48	48	48	48	46	47
	Perdidos	0	0	0	0	2	1
Media		4,56	3,06	4,06	3,69	2,54	3,79
Desv. típ.		,693	1,343	,824	1,339	1,277	1,122
Mínimo		2	1	2	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5

Fuente: elaboración propia

Las medias más altas, dentro del grupo de las técnicas Transversales o Expresivas corresponden a “folletos y carteles” con una puntuación media de 4,56 y con un porcentaje de 93,75%, sumando las categorías “bastante frecuente” y “mucho frecuencia”, tal y como

se puede examinar en el gráfico de barras de la figura 40; “webs y blogs oficiales” con una media de 4,06, “información telefónica” con 3,79 y “redes sociales” con 3,69, expuestos en el orden de mayor a menor valoración. Sobre la desviación típica se puede comentar que la mayor desviación con respecto a su media, se halla en las categorías o técnicas de “publicaciones”, con un coeficiente de variación de 50,27%, seguido de “audiovisuales corporativos” con un coeficiente de variación de 43,88%, siendo además las técnicas menos valoradas; en el resto se encuentran valores más moderados de dispersión y coeficiente de variación en relación a la media de dicha distribución. Por otro lado, se puede ver que en todas las categorías hubo puntuaciones máximas de (5) “con mucha frecuencia”.

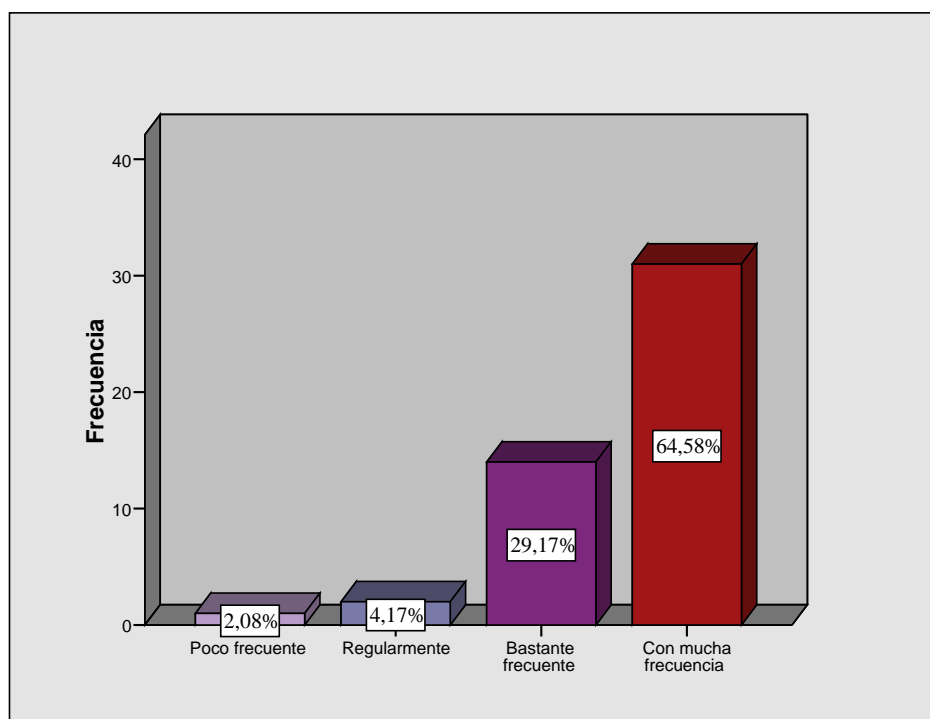


Figura 40. Gráfico de barras de porcentajes. Grado de Aplicación de folletos y carteles -Técnica Transversal- Fuente: elaboración propia.

Se continua con la ANOVA de un factor con medidas repetidas y se comprueba que su nivel de significación en la prueba de esfericidad es $< 0,05$ (p 0,001), por lo que se ha de rechazar la hipótesis de esfericidad. En este caso, una solución alternativa es fijarse en el estadístico de F -de Fisher- univariado en su versión de esfericidad asumida, ya que es más potente para muestras pequeñas, como es el caso de este censo.

Tabla 75

Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Técnicas Transversales o Expresivas

Efecto inter sujetos	W de Mauchly	Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.	Épsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Límite inferior
GCA_TT	,418	36,749	14	,001	,793	,881	,200

Fuente: elaboración propia.

Tabla 76

Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Técnicas Transversales o Expresivas

Origen		Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
GCA_TT	Esfericidad asumida	115,678	5	23,136	23,049	,000	,344
	Greenhouse-Geisser	115,678	3,963	29,193	23,049	,000	,344
	Huynh-Feldt	115,678	4,404	26,268	23,049	,000	,344
	Límite inferior	115,678	1,000	115,678	23,049	,000	,344
Error(GCA_TT)	Esfericidad asumida	220,822	220	1,004			
	Greenhouse-Geisser	220,822	174,351	1,267			
	Huynh-Feldt	220,822	193,763	1,140			
	Límite inferior	220,822	44,000	5,019			

Fuente: elaboración propia.

Las 4 F llevan a la misma conclusión (23,049) ya que el nivel de significación es menor de 0,05. Detallamos que $F_{5,22} = 23,049$ (p 0,001), por lo tanto, ello confirma que existen diferencias significativas entre los 6 tipos de técnicas, dentro de este grupo, con respecto a su Grado de Conocimiento y Aplicación.

En las comparaciones por parejas (tabla 77) se selecciona la primera categoría “folletos y carteles” que es la que interesa comparar con el resto de los 5 ítems o técnicas. Se determina que esta técnica es altamente significativa en su relación con las demás, arrojando una significación menor de 0,05 (p 0,001), en cuanto a su Conocimiento y Grado de Aplicación.

Tabla 77

Comparaciones por parejas para el factor Técnicas Transversales o Expresivas, ítem folletos y carteles

(I) GCA_TT	(J) GCA_TT	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig. ^b	95% de intervalo de confianza para diferencia ^b	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	1,444*	,200	,000	1,042	1,847
	3	,511*	,126	,000	,258	,764
	4	,889*	,218	,000	,449	1,329
	5	2,044*	,196	,000	1,650	2,439
	6	,778*	,168	,000	,440	1,116

Fuente: elaboración propia.

El gráfico de perfil (figura 41) distingue la posición de las 6 técnicas correspondientes a este grupo viendo que la mejor valorada, a nivel de aplicación, es “folletos y carteles” y la peor es “publicaciones”, como ya se comentó al principio del análisis y valoración de esta hipótesis. Se detalla así que la H_0 es refutada, confirmándose la afirmación de partida.

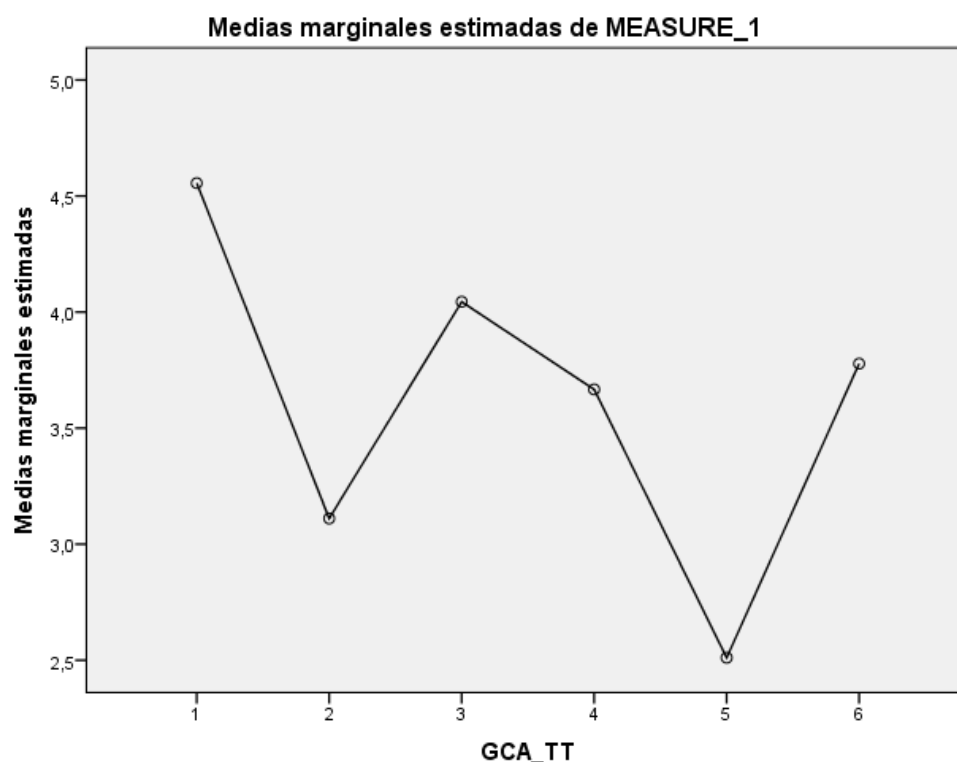


Figura 41. Gráfico de perfil de las medias marginales estimadas del grupo de técnicas de tipo Transversal o Expresivas en relación a su Grado de Conocimiento y Aplicación.

Objetivo específico 2: Averiguar en qué medida existe conocimiento, aplicación y nivel de importancia de las técnicas de Relaciones Públicas en las AEDLs en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Hipótesis (H2.3)

“La técnica de Relaciones Públicas de Relación con la Comunidad que más se conoce y aplica en las AEDLs son las “relaciones institucionales: convenio de colaboración con otras entidades”.

Tabla 78

Estadísticos descriptivos. Grado de Aplicación de técnicas de Relación con la Comunidad

		Reuniones grandes colectivos : ferias, foros, congresos	Viajes de Familiarización con agentes de interés	Visitas o jornadas de puertas abiertas	Patrocinio/ Mecenazgo	Captación de fondos	Relaciones Institucionales/convenios o colaboración
N	Válidos	46	37	42	37	40	47
	Perdidos	2	11	6	11	8	1
Media		2,76	1,51	2,00	1,81	2,73	3,21
Desv. típ.		1,303	,961	1,269	1,126	1,396	1,178
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		5	4	5	4	5	5

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar, en la tabla de los estadísticos descriptivos, que la técnica que tiene la media más alta, dentro del grupo de las técnicas de Relaciones con la Comunidad, corresponde a “relaciones institucionales: convenios de colaboración” con 3,21 (44,68%) entre “bastante frecuente” y “con bastante frecuencia”, como también se observa en el gráfico de barras (figura 42). Su media se halla por encima del resto de las técnicas del mismo grupo, siguiéndole las “reuniones de grandes colectivos: ferias, foros, congresos, jornadas...” (2,76) y la “captación de fondos” (2,73).

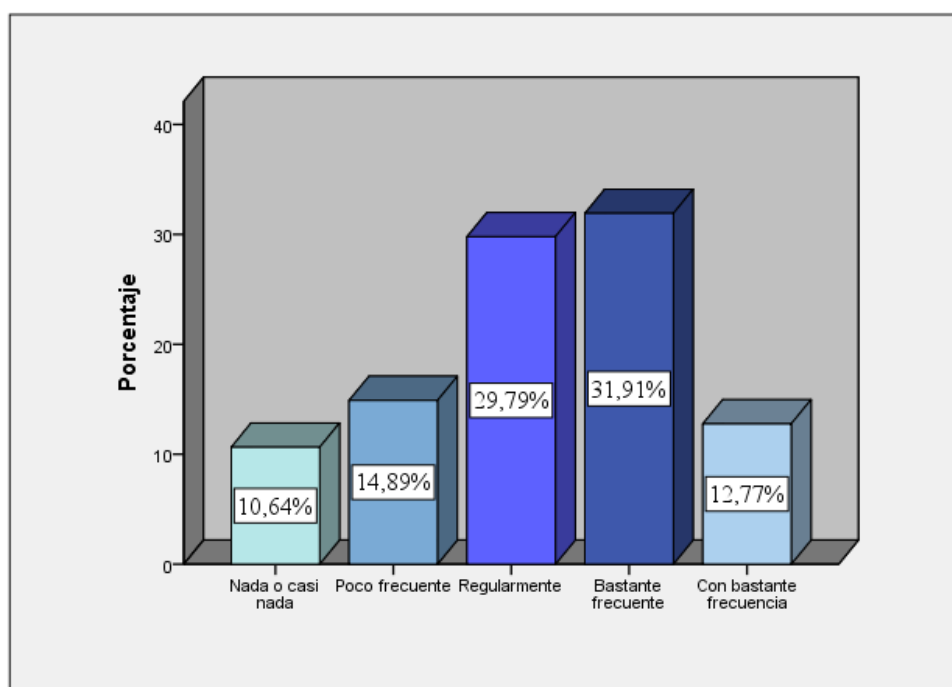


Figura 42. Gráfico de barras de porcentajes. Grado de Aplicación de Relaciones Institucionales: convenios de colaboración -Técnica de Relación con la Comunidad-. Fuente: elaboración propia.

Se comprueba, de forma reiterada, tal y como se pudo apreciar en el análisis de la pregunta nº 5 del cuestionario del Bloque I: “forma en que se procede en la gestión”, que el hecho de que destaque la categoría “relaciones institucionales: convenios de colaboración” es porque los AEDLs le dan máxima importancia a ésta ya que, como se observó en el análisis de dicha pregunta, el 37,50% siempre lo hace en colaboración y un 60,42% lo hace ocasionalmente en colaboración; esto es así, en la mayor parte de los casos, a través de la firma de convenios con otras entidades. Se incide, al explicar esta categoría en la fase del pre-test, el porqué de su ubicación dentro de este grupo de técnicas: la relevancia que los AEDLs ponen de manifiesto en sus relaciones con otros organismos, instituciones, asociaciones, etc. –tanto público como privado- para llevar a cabo las políticas de desarrollo local.

La desviación típica o estándar, en el caso del grupo de técnicas de Relación con la Comunidad, arroja valores relativamente altos, exceptuando los casos de los ítems “relaciones institucionales: convenios de colaboración” y “reuniones grandes colectivos” con un coeficiente de variación de 36,69% y 47,21% respectivamente, moderadamente más bajo que el resto de técnicas. Aquí destaca el hecho de que la valoración mínima

correspondiente a la categoría “nunca o casi nunca”, se halla en todos los ítems valorados dentro de este grupo.

Se procede a la aplicación de la ANOVA de un factor con medidas repetidas para comprobar su nivel de ajuste o diferencias entre las variables presentes en esta hipótesis.

Tabla 79

Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Técnicas de Relación con la Comunidad

Efecto inter sujetos	W de Mauchly	Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.	Épsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Límite inferior
GCARC	,417	24,609	14	,039	,781	,913	,200

Fuente: elaboración propia.

La prueba de esfericidad de Mauchly indica que se ha de rechazar, ya que la significación es menor de 0,05 (p 0,039), por lo que se acude al estadístico de F -versión de esfericidad asumida-, que es más potente para determinar si existen diferencias relevantes.

Tabla 80

Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Técnicas de Relación con la Comunidad

Origen		Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
GCARC	Esfericidad asumida	75,575	5	15,115	15,467	,000	,340
	Greenhouse-Geisser	75,575	3,907	19,342	15,467	,000	,340
	Huynh-Feldt	75,575	4,566	16,553	15,467	,000	,340
	Límite inferior	75,575	1,000	75,575	15,467	,000	,340
Error(GCAR C)	Esfericidad asumida	146,591	150	,977			
	Greenhouse-Geisser	146,591	117,221	1,251			
	Huynh-Feldt	146,591	136,967	1,070			
	Límite inferior	146,591	30,000	4,886			

Fuente: elaboración propia.

Se observa en la tabla 80 que las 4 F llevan a la misma conclusión (15,467) con un nivel de significación menor que 0,05, por lo tanto se confirma que existen diferencias representativas entre las diferentes técnicas del grupo de Relación con la Comunidad para el Grado de Conocimiento y Aplicación: $F_{5,15} = 15,467$ (p 0,001)

Tabla 81

Comparaciones por parejas para el factor Técnicas de Relación con la Comunidad, ítem relaciones institucionales: convenios de colaboración

(I) GCARC	(J) GCARC	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig. ^b	95% de intervalo de confianza para diferencia ^b	
					Límite inferior	Límite superior
6	1	,548 [*]	,249	,035	,040	1,057
	2	1,839 [*]	,254	,000	1,319	2,358
	3	1,355 [*]	,256	,000	,831	1,878
	4	1,548 [*]	,240	,000	1,058	2,039
	5	,677 [*]	,229	,006	,210	1,145

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las comparaciones de dos a dos, seleccionado el ítem 6 del total de la tabla que se obtuvo del programa SPSS (tabla 81) por ser la técnica que interesa comparar con el resto de ítems o técnicas, se observa que la técnica de “relaciones institucionales: convenios de colaboración” tiene, con todas ellas, un nivel de significación menor de 0,05, lo que indica que su diferencia es mayor con el resto, tal y como se pudo examinar en el cálculo de los estadísticos descriptivos con las medias.

El gráfico de perfil (figura 43) permite visualizar lo expuesto, viendo que la técnica nº 6 “relaciones institucionales: convenios de colaboración” es la más puntuada con 3,21 y la que menos “viajes de familiarización” con 1,51, coincidiendo que además es la menos conocida ya que un 22,2% de los AEDLs marcaron “no la conozco”. Por lo tanto, también en este caso se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 o confirmación inicial de partida.

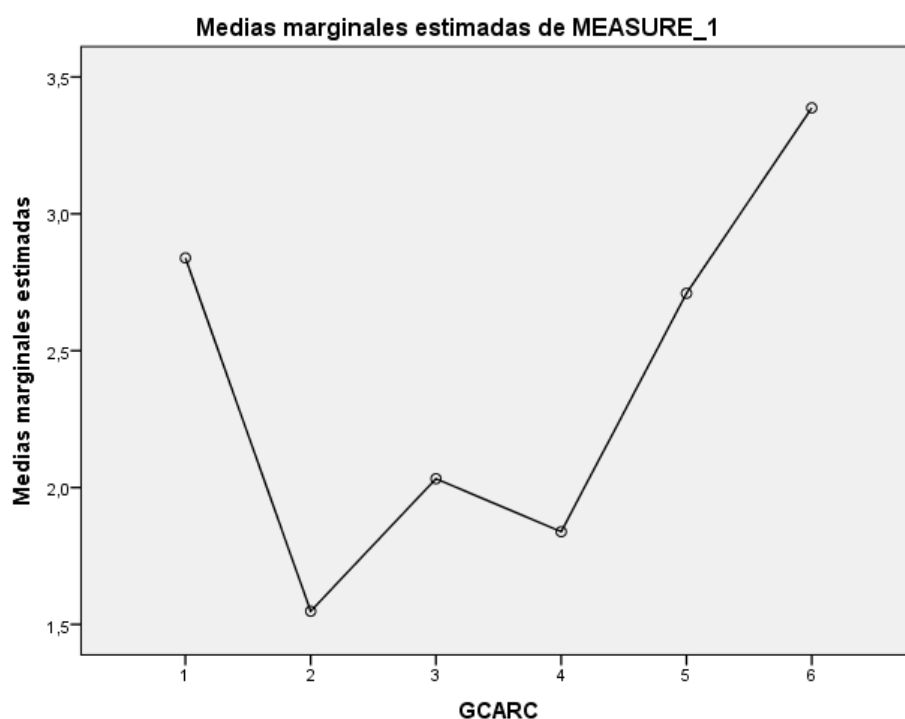


Figura 43. Gráfico de perfil de medias marginales estimadas para el factor “Técnicas de Relación con la Comunidad”

Fuente: elaboración propia

Objetivo específico 2: Averiguar en qué medida existe conocimiento, aplicación y nivel de importancia de las técnicas de Relaciones Públicas en las AEDLs en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Hipótesis (H2.4)

“La técnica de Relaciones Públicas de Relación con los Medios que más se conoce y aplica en las AEDLs es el “envío de comunicados de prensa”.

Tabla 82

Estadísticos descriptivos. Grado de Aplicación de las técnicas de Relación con los Medios

		Envíos de comunicados de prensa	Publicación de artículos de opinión o entrevistas	Gestión archivo de prensa y elaboración de informe evaluación	Conferencia de prensa	Participación en programas de radio y TV	Gestión con los medios en caso de crisis y falsos rumores
N	Válidos	47	44	42	40	43	37
	Perdidos	1	4	6	8	5	11
Media		3,47	2,09	2,10	2,03	2,09	1,81
Desv. típ.		1,060	1,235	1,206	1,121	1,288	1,076
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5

Fuente: elaboración propia

Como se puede advertir en la tabla 82 de estadísticos descriptivos, la categoría de “envíos de comunicados de prensa” destaca muy por encima del resto del grupo de ítems, pertenecientes a las técnicas de Relaciones con los Medios.

En el gráfico de barras (figura 44) se puede examinar claramente que esta técnica la aplican desde con un “regularmente” hasta con “mucha frecuencia”, sumado un porcentaje acumulado total de 82,97%. Tocante a la desviación típica con respecto a la media, se observan valores relativamente altos, por encima del 50% del coeficiente de variación, exceptuando el caso de la categoría “envíos de comunicados de prensa” con un coeficiente de variación del 30,54%, siendo la técnica con la media más alta. Sobre las puntuaciones mínimas y máximas, destacamos el hecho sobresaliente de tener valoraciones que van desde un mínimo de (1) “nunca o casi nunca” a un máximo de (5) “con mucha frecuencia”, en todas las técnicas de este grupo de Relación con los Medios.

Nuevamente se acude a la ANOVA de un factor con medidas repetidas para comprobar en primer lugar, a través de la prueba de esfericidad (tabla 83), que el nivel de significación es mayor de 0,05 (p 0,545) por lo que se ha de rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre las diferentes técnicas dentro del grupo de Relación con los Medios.

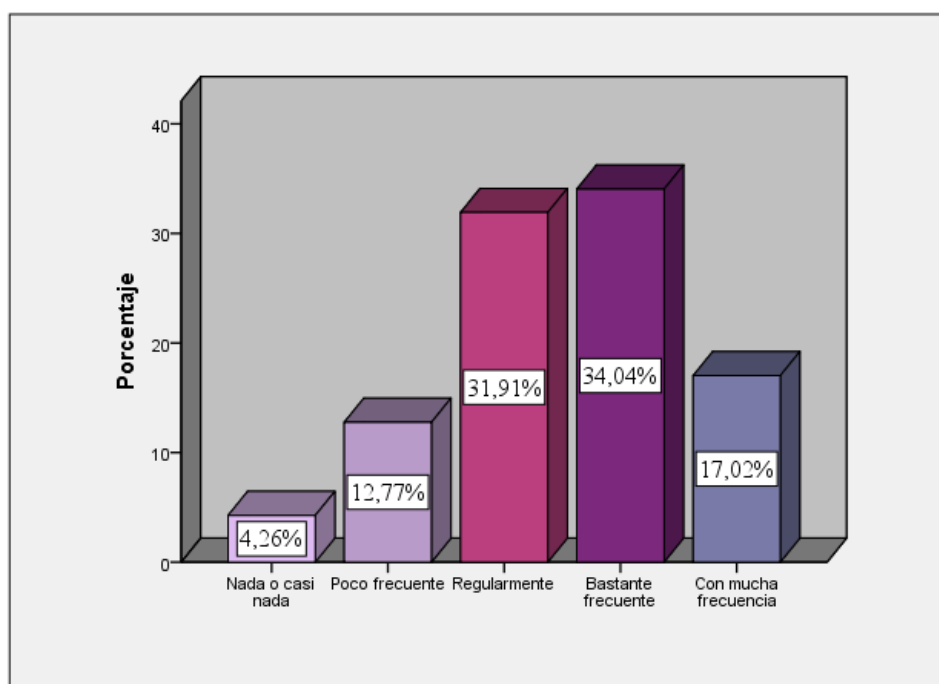


Figura 44. Gráfico de barras de porcentajes. Grado de Aplicación de Envío de comunicados de prensa - Técnica de Relación con los Medios-.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 83

Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Técnicas Relación con los Medios

Efecto inter sujetos	W de Mauchly	Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.	Épsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Límite inferior
GCARM	,645	12,779	14	,545	,857	1,000	,200

Fuente: elaboración propia.

Se confirma esta diferencia con la esfericidad asumida en las pruebas de los efectos dentro de sujetos para este factor de técnicas de Relación con los Medios (tabla 84) y se determina que hay diferencias relevantes: $F_{5,15} = 17,612$ ($p < 0,001$).

Tabla 84
Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Técnicas de Relación con los Medios

Origen		Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
GCARM	Esfericidad asumida	68,172	5	13,634	17,612	,000	,362
	Greenhouse-Geisser	68,172	4,285	15,909	17,612	,000	,362
	Huynh-Feldt	68,172	5,000	13,634	17,612	,000	,362
	Límite inferior	68,172	1,000	68,172	17,612	,000	,362
Error(GCA RM)	Esfericidad asumida	119,995	155	,774			
	Greenhouse-Geisser	119,995	132,841	,903			
	Huynh-Feldt	119,995	155,000	,774			
	Límite inferior	119,995	31,000	3,871			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 85
Comparaciones por parejas para el factor Técnicas de Relación con los Medios, ítem envío de comunicados de prensa

(I) GCARM	(J) GCARM	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig. ^b	95% de intervalo de confianza para diferencia ^b	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	1,531 [*]	,220	,000	1,083	1,980
	3	1,531 [*]	,258	,000	1,005	2,057
	4	1,563 [*]	,215	,000	1,124	2,001
	5	1,344 [*]	,209	,000	,918	1,769
	6	1,813 [*]	,213	,000	1,379	2,246

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 85 de comparaciones por parejas se coteja el ítem o técnica nº 1 “envío de comunicados de prensa” con el resto de técnicas y se verifica que el nivel de significación es menor de 0,05 en todos los casos, por lo que marca una clara diferencia con respecto a todas ellas. Esto también se puede apreciar en el gráfico de perfil de medias marginales estimadas para este factor de Relaciones con los Medios (figura 45): la marcada distancia en la pendiente de la línea desde la técnica nº 1 hacia el resto de técnicas que se mantienen en valores más bajos, en torno a una puntuación de (2) de media. Así pues se concluye que se refuta la H_0 para este caso concreto.

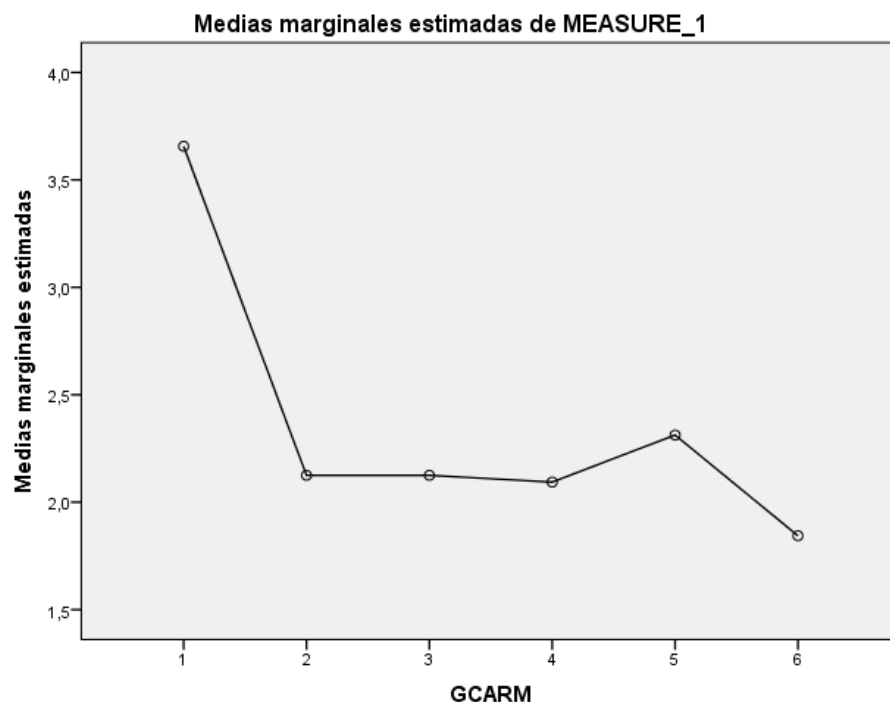


Figura 45. Gráfico de perfil de medias marginales estimadas para el factor “Técnicas de Relación con los Medios”
Fuente: elaboración propia.

Objetivo específico 2: Averiguar en qué medida existe conocimiento, aplicación y nivel de importancia de las técnicas de Relaciones Públicas en las AEDLs en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Hipótesis (H2.5)

“El Grado de Importancia de las Técnicas de Relaciones Públicas es mayor que el Grado de Conocimiento y Aplicación de las mismas”.

Códigos de las variables:

GI_TT: Grado de Importancia de las Técnicas Transversales o Expresivas.

GI_RC: Grado de Importancia de las Técnicas de Relación con la Comunidad.

GI_RM: Grado de Importancia de las Técnicas de Relación con los Medios.

A continuación se exponen los estadísticos descriptivos, en la tabla 86 por grupos de pares –diferenciados por colores-: Grado de Aplicación y Grado de Importancia para cada grupo de técnicas en la cual se pueden observar que las medias del Grado de Importancia es mayor que el Grado de Aplicación.

Tabla 86

Estadísticos descriptivos sobre las medias del Grado de Conocimiento y Aplicación y Grado de Importancia para los tres grupos

	GCA_TT	GI_TT	GCA_RC	GI_RC	GCA_RM	GI_RM
Media	3,6271	4,3521	2,3649	3,9715	2,3594	3,9091
Desv. Típ.	,66516	,48607	,76667	,74501	,88608	,78046
Mínimo	2,33	3,40	1,00	2,50	1,17	2,17
Máximo	4,83	5,00	4,33	5,00	4,50	5,00

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 87 se refleja la media total o global de los tres grupos de técnicas para ambos grados y se advierte que el nivel de importancia es mayor (4,2384) que el de aplicación (2,8787). En relación a la desviación típica con respecto a la media, ésta es mayor en el caso del grado de aplicación, arrojando un coeficiente de variación de un 11,81% para el grado de importancia y de un 24,78% para el grado de aplicación, lo que demuestra que hay menor nivel de dispersión y mayor acuerdo entre las puntuaciones sobre el grado de importancia.

Tabla 87

Estadísticos descriptivos del Grado de Importancia de las Técnicas

	Media	Desviación estándar	N
IMPORTANCIA	4,2384	,50080	24
CONOC_APLICAC	2,8287	,70118	24

Fuente: elaboración propia.

Se aplica el análisis de la ANOVA de un factor con medidas repetidas y se comprueba que en la prueba de esfericidad de Mauchly el nivel de significación no sale reflejado, por lo que se ha realizado la lectura en la tabla 89 con la prueba de efectos dentro de sujetos para el factor grado de importancia y aplicación y, a simple vista, se puede examinar que la significación es de 0,001, es decir menor de 0,05, lo que confirma que hay diferencias relevantes entre ambos grados.

Tabla 88

Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Grado de Importancia de las Técnicas

Efecto inter sujetos	W de Mauchly	Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.	Épsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Límite inferior
IMPORT_APLIC	1,000	,000	0	.	1,000	1,000	1,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 89

Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Grado de Importancia de las Técnicas

Origen		Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
IMPORT_APLIC	Esfericidad asumida	23,848	1	23,848	96,593	,000	,808
	Greenhouse-Geisser	23,848	1,000	23,848	96,593	,000	,808
	Huynh-Feldt	23,848	1,000	23,848	96,593	,000	,808
	Límite inferior	23,848	1,000	23,848	96,593	,000	,808
Error(IMPORT_APLIC)	Esfericidad asumida	5,678	23	,247			
	Greenhouse-Geisser	5,678	23,000	,247			
	Huynh-Feldt	5,678	23,000	,247			
	Límite inferior	5,678	23,000	,247			

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 89 se observa que las 4 F corregidas y las no corregidas y su nivel de significación, menor de 0,05, son exactamente iguales, lo que lleva a la conclusión de que las medias obtenidas para los dos grados no son iguales y existen diferencias reveladoras. Tendríamos **F 1, 23 = 96,593 (p 0,001)**.

Las comparaciones por parejas determinan un grado de diferencia revelador entre ambos niveles del factor importancia_aplicación, de forma que se confirma la hipótesis alternativa (H_1) o de partida y se rechaza la hipótesis de igualdad de medias que sería la hipótesis nula (H_0).

Tabla 90

Comparaciones por parejas para el factor Grado de Importancia y Grado de Aplicación de las técnicas

(I) IMPORT_APLI	(J) IMPORT_APLIC	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig. ^b	95% de intervalo de confianza para diferencia	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	1,410*	,143	,000	1,113	1,706
2	1	-1,410*	,143	,000	-1,706	-1,113

Fuente: elaboración propia.

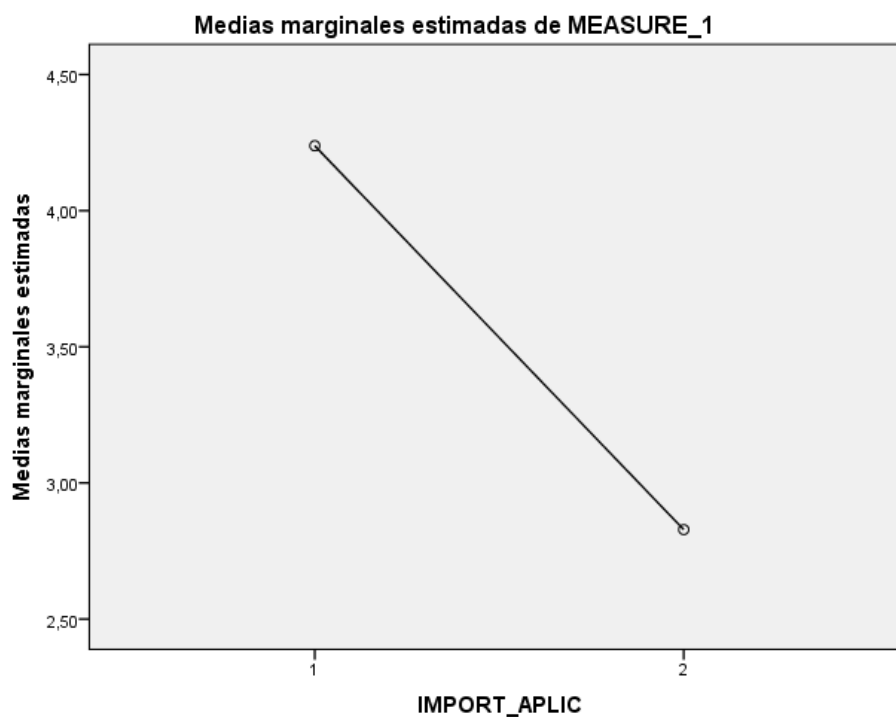


Figura 46. Gráfico de perfil de medias marginales para el factor “Importancia_Aplicación”

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico de perfil de medias marginales para el factor importancia_aplicación (figura 46) se puede observar una línea claramente descendente entre las dos medias, siendo el grado de aplicación mucho menor que el grado de importancia.

Como gráfico de complemento se aporta el gráfico de box-plot de esta comparativa (figura 47) donde se puede examinar que las puntuaciones de la mediana para el percentil

50 del grado de importancia sobrepasan la puntuación de (4) con 4,1667, por encima de la categoría “bastante importante”, en cambio el grado de aplicación se sitúa en una puntuación de la mediana de 2,7500, entre las categorías “poco frecuente” y “regularmente”.

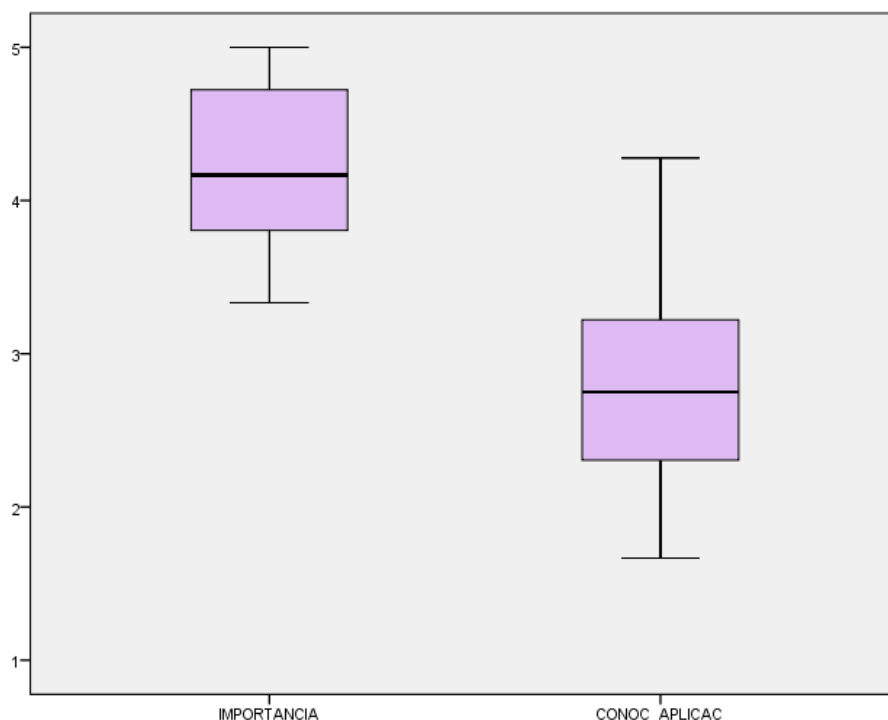


Figura 47. Gráfico box-plot de comparativa de medianas identificadas en el percentil 50 para los factores “Grado de Importancia” y “Grado de Aplicación”.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se expone, a través de una tabla donde se indican los porcentajes de frecuencias para cada técnica, las valoraciones más altas sumando “muy importante” y “bastante importante” en relación al **Grado de Importancia**, esto permite observar, de una forma más detallada, cada categoría por grupo de técnicas:

Tabla 91

Porcentaje acumulado sobre la variable Grado de Importancia de las técnicas, para los tres grupos

GRUPO DE TÉCNICAS	TÉCNICAS	GRADO DE IMPORTANCIA (%) Muy Importante + Bastante Importante
TÉCNICAS TRANSVERSALES EXPRESIVAS	Publicaciones	70,9%
	Audiovisuales corporativos	78,3%
	Redes Sociales	100%

	Información telefónica	77,1%
	Webs y blogs oficiales	100%
	Folletos y carteles	85,1%
TÉCNICAS DE RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	Viajes de familiarización con agentes de interés	59,6%
	Relaciones institucionales: convenios de colaboración	87,2%
	Reuniones grandes colectivos	83,3%
	Uso del patrocinio y mecenazgo	54,1%
	Visitas o jornadas de puertas abiertas	65,2%
	Captación de fondos	79,1%
TÉCNICAS DE RELACIÓN CON LOS MEDIOS	Gestión con los medios en caso de crisis o falsos rumores	58,7%
	Conferencia de prensa	66,9%
	Publicaciones de artículos de opinión o entrevistas	70,9%
	Participación en programas de radio o TV	78,7%
	Gestión de archivo de prensa y elaboración del informe de evaluación	68,1%
	Envíos de comunicados de prensa	87,0%

Fuente: elaboración propia a partir de las tablas de frecuencias.

En la tabla 91 se concretan todas las técnicas que están por encima del 75% en cuanto al **Grado de Importancia** –marcadas en color-, estando dos de ellas en un 100% de nivel de importancia muy alto -webs y blogs oficiales y redes sociales-. Las tres técnicas con valores más bajos con respecto al grado de importancia son, “uso del patrocinio y mecenazgo” (54,1%), “gestión de los medios en caso de crisis y/o falsos rumores” (58,7%) y “viajes de familiarización con agentes de interés” (59,6%), en los tres casos parten de porcentajes altos de baja aplicación por lo que se podría concluir que son tres técnicas que, a pesar de tener porcentajes más bajos por su grado de importancia –ver gráficos de barras figuras 48 y 49-, despiertan interés entre los AEDLs.. Desde el enfoque de las relaciones públicas son técnicas altamente rentables, pero también son las técnicas más desconocidas, tal y como se puede comprobar en la tabla de frecuencias nº 92.

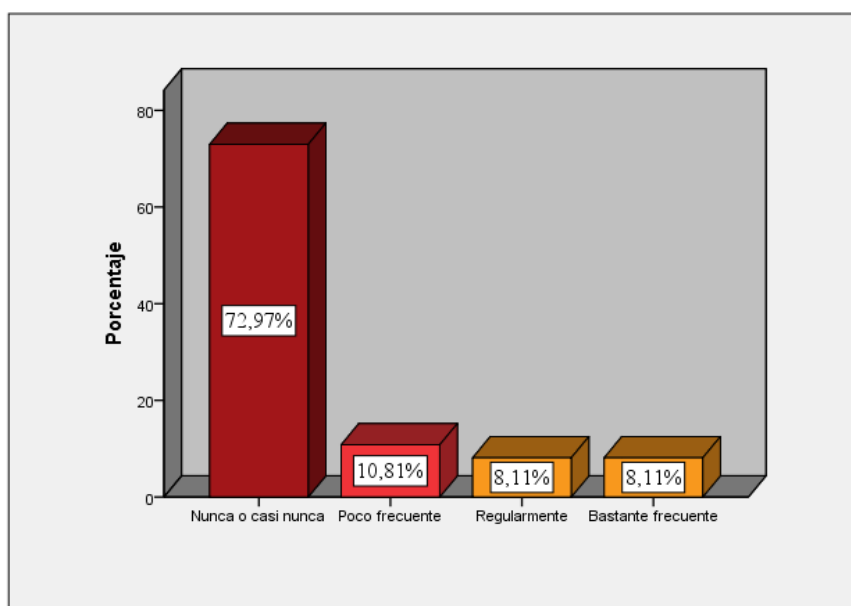


Figura 48. Gráfico de barras de porcentajes. Grado de Aplicación de “Viajes de familiarización” -Técnica de Relación con la Comunidad.
Fuente: elaboración propia.

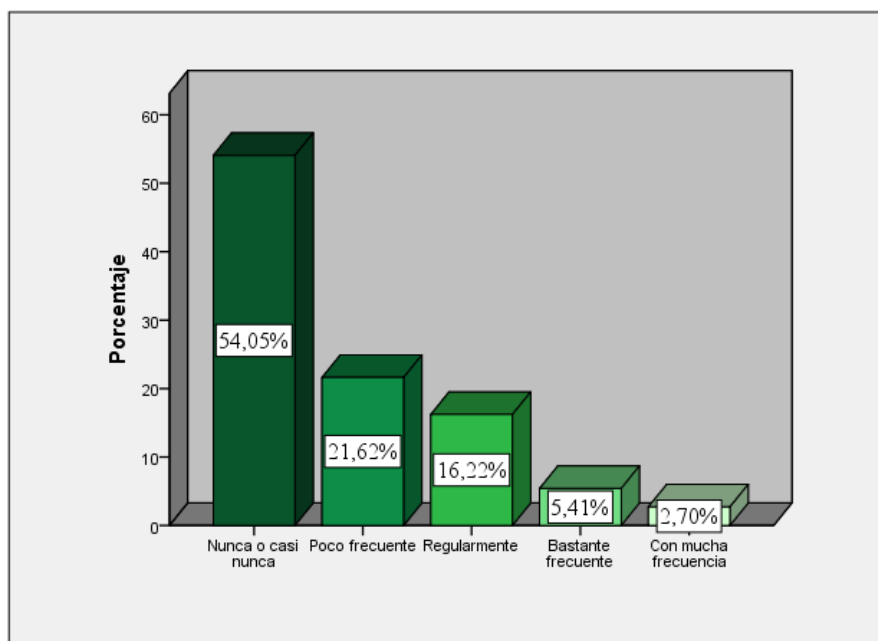


Figura 49. Gráfico de barras de porcentajes. Grado de Aplicación de “Gestión con los medios en casos de crisis y falsos rumores” –Técnica de Relación con los Medios-.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 92

Frecuencias sobre la variable Grado de Conocimiento de las técnicas de relaciones públicas, para los tres grupos

	N		Porcentaje
	Válido	Perdidos/No conocen la técnica	
TÉCNICAS TRANSVERSALES			
Folletos y carteles	48	0	
Audiovisuales corporativos	48	0	
Webs y blogs oficiales	48	0	
Redes Sociales	48	0	
Publicaciones	46	2	4,2%
Información telefónica	47	1	2,1%
TÉCNICAS DE RELACIÓN CON LA COMUNIDAD			
Reuniones grandes colectivos	46	2	4,2%
Viajes de Familiarización. con agentes de interés	37	11	22,9%
Visitas o jornadas de puertas abiertas	42	6	12,5%
Patrocinio/Mecenazgo	37	11	22,9%
Captación de fondos	40	8	16,7%
Relaciones Institucionales/convenios colaboración	47	1	2,1%
TÉCNICAS DE RELACIÓN CON LOS MEDIOS			
Envíos de comunicados de prensa	47	1	2,1%
Publicación de artículos de opinión o entrevistas	44	4	8,3%
Gestión archivo de prensa y elaboración de informe evaluación.	42	6	12,5%
Conferencia de prensa	40	8	16,7%
Participación en programas de radio y TV	43	5	10,4%
Gestión con los medios en caso de crisis y falsos rumores	37	11	22,9%

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al grado de conocimiento, se pueden localizar, en la tabla 92, aquellas técnicas que tienen un porcentaje mayor de casos de AEDLs que marcaron “no la conozco”, en este caso coinciden en ser las mismas técnicas con un grado de importancia menor: “viajes de familiarización con agentes de interés”, “patrocinio/mecenazgo” y “gestión con los medios en caso de crisis y falsos rumores”, tal y como se comentó anteriormente. El hecho de ser técnicas más desconocidas, ha podido ser el motivo para la obtención de una puntuación más baja, en cuanto al grado de importancia.

Objetivo específico 2: Averiguar en qué medida existe conocimiento, aplicación y nivel de importancia de las técnicas de Relaciones Públicas en las AEDLs en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Hipótesis (H2.6)

“De todas las opciones de actividades y proyectos turísticos que se pueden gestionar y promocionar desde la AEDL, las que más trabajan son: Ferias, fiestas, rutas de senderismo, edición de folletos y carteles y tramitación de subvenciones de ambos tipos”.



Figura 50. Gráfico de barras horizontales de porcentajes. Tipos de Actividades y proyectos turísticos que realizan las AEDLs.

Fuente: elaboración propia.

Dicha pregunta fue diseñada y establecida en el cuestionario como una relación de alternativas u opciones, donde los AEDLs podían marcar todas aquellas que considerasen oportunas. Así pues esta variable no está en una escala por lo que existe una limitación en cuanto a la exposición y exploración de estadísticos descriptivos.

Tabla 93

Frecuencias y porcentajes sobre la relación de actividades y proyectos turísticos que se pueden gestionar o promocionar desde la AEDL

	N	
	Válidos	Perdidos
Ferias	32 (66,7%)	16
Fiestas	28 (58,3%)	20
Rutas de senderismo	39 (81,3%)	9
Exposiciones	18 (37,5%)	30
Oficina de Información Turística	17 (35,4%)	31
Visitas guiadas por el municipio	16 (33,3%)	32
Jornadas (gastronómicas...)	24 (50%)	24
Museos	14 (29,2%)	34
Cursos de hostelería y restauración	16 (33,3%)	32
Procesos de evaluación de recursos turísticos (patrimonio cultural y/o natural)	12 (25%)	36
Proyectos de restauración y recuperación de los recursos turísticos	14 (29,2%)	34
Proyectos de creación de productos turísticos a partir de los recursos evaluados	12 (25%)	36
Iniciativas de participación de la población local en actividades turísticas	14 (29,2%)	34
Promoción del Camino de Santiago	20 (41,7%)	28
Solicitud y tramitación de subvenciones para el emprendimiento en el sector turístico	30 (62,5%)	18
Solicitud y tramitación de subvenciones para actividades y proyectos turísticos municipales	37 (77,1%)	11
Edición de material promocional impreso (folletos y carteles)	40 (83,3%)	8
Edición de material promocional audiovisual	20 (41,7%)	28
Gestión promocional a través de la Web y redes sociales	29 (60,4%)	19
Presentación de acciones y/o proyectos turísticos a los medios	11 (22,9%)	37
Apoyo de asesoría a empresas del sector turístico	19 (39,6%)	29
Otro	1 (2,1)	47

Fuente: elaboración propia

Examinando la tabla de frecuencias se puede determinar, de forma resumida, y en orden de importancia, cuáles son las actividades turísticas que más trabajan en las AEDLs:

- a) Edición de material promocional -folletos y carteles-. 40 casos/83,3%
- b) Rutas de senderismo. 39 casos/81,3%

- c) Solicitud y tramitación de subvenciones para actividades y proyectos turísticos municipales. 37 casos/77,1%
- d) Ferias. 32 casos/66,7%
- e) Solicitud y tramitación de subvenciones para el emprendimiento en el sector turístico. 30 casos/62,5%

Coincide, en este caso concreto, casi al 100% con lo establecido en la hipótesis de partida ya que durante las entrevistas previas los Agentes detallaron aquellas actividades o proyectos turísticos que más se gestionaban desde la AEDL, aunque no en el mismo orden, ya que la actividad “fiestas”, aunque con una frecuencia alta (58,3%) es superada por dos puntos por la categoría “promoción a través de webs y redes sociales”.

Con los niveles más bajos tenemos las siguientes actividades o proyectos turísticos:

- 7. Presentación de acciones y/o proyectos turísticos a los medios. 11 casos/22,9%
- 8. Procesos de evaluación de recursos turísticos -patrimonio cultural y/o natural-. 12 casos/25%
- 9. Proyectos de creación de productos turísticos a partir de los recursos evaluados. 12 casos/25%

Las actividades y proyectos que aparecen con los valores de porcentajes más bajos entran dentro de lo esperado ya que solo un porcentaje pequeño de AEDLs trabajan este tipo de proyectos, en colaboración con el Técnico en Turismo o con otras instituciones u organizaciones externas al propio ayuntamiento.

El único caso que marcó la categoría “otro” fue el Ayuntamiento de Touro, el cual indica una serie de actividades a mayores de las relacionadas, como son: la promoción del Camino Holandés –que en realidad está incluida en la categoría que se había establecido como “Promoción del Camino de Santiago” ya que abarca todos los Caminos-, y la ruta de Peregrinos a Santiago en bicicleta.

En este caso concreto, se parte de una hipótesis descriptiva planteada en una pregunta del cuestionario con respuestas categóricas de tipo nominal, por lo que no se puede aceptar ni rechazar la hipótesis nula (H_0). No obstante, se puede manifestar que se corroboran casi la totalidad de las actividades de la afirmación de partida.

Objetivo específico 3: Determinar en qué medida consideran los AEDLs que la aplicación de modelos y técnicas de Relaciones Públicas informativo-comunicativas pueden ser útiles en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Hipótesis (H3.1)

“Mayoritariamente se percibe que la aplicación de los modelos y técnicas de Relaciones Públicas podrían ser altamente útiles para gestionar y promocionar las actividades y proyectos turísticos”.

Tabla 94

Estadísticos descriptivos sobre la variable Medida en la que cree que la aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos

N	Válido	48
	Perdidos	0
Media		4,08
Desviación estándar		,647
Mínimo		3
Máximo		5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 95

Frecuencias y porcentajes de la variable Medida en la que cree que la aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Útiles	8	16,7	16,7
	Bastantes útiles	28	58,3	75,0
	Totalmente útiles	12	25,0	100,0
	Total	48	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Se comprueba en la tabla 94 una media alta de 4,08, aspecto que se ve reflejado en la tabla de frecuencias donde se observa que la categoría más puntuada por los AEDLs fue “bastante útiles” (58,3%) que, sumado al 25% de la categoría “totalmente útiles”, arroja un total de un 83,3% de percepción o medida en la que creen que la aplicación de modelos y técnicas de relaciones públicas son útiles para la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos. Esta exposición se observa en el gráfico de barras (figura 51).

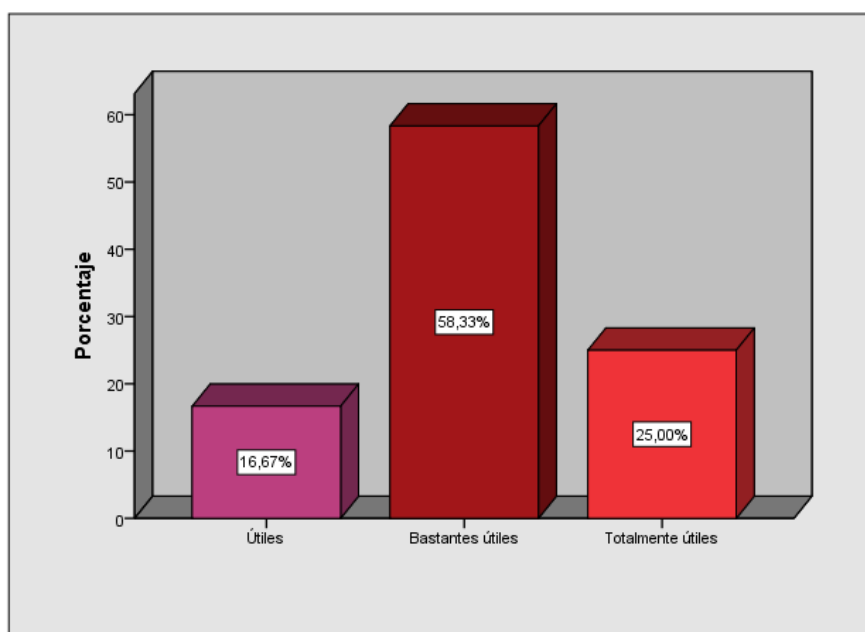


Figura 51. Gráfico de barras de porcentajes. Medida en la que creen que la aplicación de modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de actividades turísticas.

Fuente: elaboración propia.

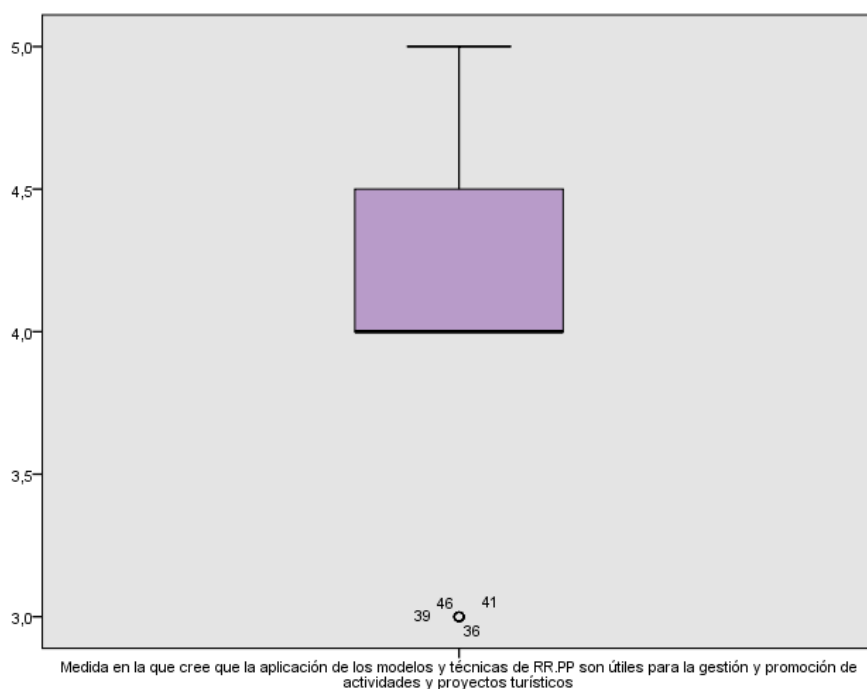


Figura 52. Gráfico de box-plot -de cajas y bigotes-. Demostración visual de la mediana identificada en el percentil 50 de la variable “percepción de aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP y su utilidad”.

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico de box-plot para valorar la mediana percentil 50 de esta variable (figura 52) se advierte que el mayor grupo de respuestas de los AEDLs se halla

ligeramente por encima de (4) en la categoría “bastante útiles”, extendiendo la línea del bigote hasta el valor (5) debido a aquellos ayuntamientos que puntuaron la categoría (5) “totalmente útiles” -25% de los casos-. También se puede observar en el gráfico un grupo de sujetos atípicos que puntúan por debajo del percentil 50, estos son los casos de Boqueixón (nº 36), Vilasantar (nº 39), Betanzos (nº 46) y Ames (41). Pero también lo son Cerceda (nº 28), Paderne (nº 27), Padrón (nº 19) y Malpica (nº 7) que no aparecen en el gráfico pero están reflejados en la tabla de frecuencias con un total de 8 casos (16,7%).

En cuanto a la presente hipótesis no se planteaba ningún tipo de relación entre variables pero, tras las pruebas estadísticas realizadas, se puede valorar positivamente la hipótesis o afirmación de partida, por lo que se aceptaría la hipótesis alternativa (H_1).

Objetivo específico 3: Determinar en qué medida consideran los AEDLs que la aplicación de modelos y técnicas de Relaciones Públicas informativo-comunicativas pueden ser útiles en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos.

Hipótesis (H3.2)

“En los municipios de menos de 10.000 habitantes el AEDL está más implicado con la gestión y promoción de actividades turísticas por lo que tiene una percepción más positiva sobre la utilización de modelos y técnicas de Relaciones Públicas”.

Tabla 96

Estadísticos descriptivos variable Medida en la que cree que la aplicación de modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos, con respecto a Municipios

	Municipios = Menor o igual a 10.000 habitantes	Municipios = Mayor de 10.000 habitantes
Válidos	35	13
Perdidos	0	0
Media	4,03	4,23
Desv. Típ.	,618	,725

Fuente: elaboración propia.

En los estadísticos descriptivos de relación entre la variable “medida en la que cree que la aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos” y los municipios de menor o igual a 10.000 y mayor de 10.000 habitantes, se observan medias relativamente altas, muy similares en ambos casos, con desviaciones típicas de dispersión y unos coeficientes de

variación que corroboran los valores similares de medias para las variables citadas, ya que este indicador no varía demasiado uno con respecto al otro -un 17,13% y un 15,33% respectivamente-.

Esta hipótesis se planteó con la idea de correlacionar la media de los resultados de una pregunta del cuestionario con una situación de contexto del municipio, como es en este caso el tamaño del mismo. Por ello no se realizará la ANOVA de un factor con medidas repetidas, sino que se aplica la prueba de normalidad para comprobar si se ha de continuar con estadísticos paramétricos o no paramétricos. A continuación se aplican, para ambos casos, las pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk para determinar su nivel de significación, ya que el censo de trabajo es menor de 50 casos.

Tabla 97

Prueba de normalidad variable: Medida en la que cree que la aplicación de modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos, con respecto a Municipios = Menor de 10.000 y Mayor de 10.000 habitantes

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Medida en la que cree que la aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP son útiles. <i>Municipios =Menor o igual a 10.000 habitantes</i>	,318	35	,000	,773	35	,000
Medida en la que cree que la aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP son útiles. <i>Municipios =Mayor de 10.000 habitantes</i>	,240	13	,039	,809	13	,009

a Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia

En ambos casos la prueba de normalidad da una significación inferior a 0,05 por lo que se determina que se ha de aplicar **prueba no paramétrica**. En este caso concreto, como se está realizando la comparativa solo entre dos variables, se acude a la prueba de **Mann-Whitney**.

Tabla 98

Prueba de Mann-Whitney: Rangos de la variable Medida en la que cree que la aplicación de modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos, con respecto a Municipios con menos o más de 10.000 habitantes

	Municipios con menos o más de 10.000 habitantes	N	Rango promedio
Medida en la que cree que la aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos	Menor o igual a 10.000 habitantes	35	23,41
	Mayor de 10.000 habitantes	13	27,42
	Total	48	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 99

Prueba de Mann-Whitney: Estadísticos de contrastes de la variable Medida en la que cree que la aplicación de modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos, con respecto a Municipios con menos o más de 10.000 habitantes

	Medida en la que cree que la aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos
U de Mann-Whitney	189,500
W de Wilcoxon	819,500
Z	-,997
Sig. asintót. (bilateral)	,319

a Variable de agrupación: Municipios con menos o más de 10.000 habitantes.

Fuente: elaboración propia.

Se concluye que no se hallan diferencias significativas entre los municipios de menos de 10.000 y más de 10.000 habitantes, con respecto a su percepción sobre la utilidad de la aplicación de las técnicas de relaciones públicas para la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos desde las AEDLs. Así pues, se afirma que queda aceptada la hipótesis nula (H_0). El nivel de significación se encuentra por encima de 0,05 ($p = 0,319$). Se observa poca diferenciación entre el rango promedio de una población inferior o igual a 10.000 habitantes sobre el rango promedio de otra población mayor de 10.000 habitantes, en función de la variable “Medida en la que cree que la aplicación de

los modelos y técnicas de relaciones públicas son útiles para la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos”.

Objetivo específico 4: Conocer la percepción de logro de objetivos relacionados con el sector turístico, que los AEDLs tienen en base a la capacidad de gestión reconocida en el marco de las competencias de la agencia.

Hipótesis (H4.1)

“Los municipios de la costa, frente a los de interior, perciben que tienen mayores posibilidades de alcanzar objetivos o beneficios relacionados con la consecución de la imagen de marca”.

Tabla 100

Estadísticos de contrastes del ítem: consecución de la imagen, con respecto a la ubicación del municipio -costa o interior-

	Localización = Costa	Localización = Interior
Válidos	15	31
Perdidos	1	1
Media	4,07	3,68
Desv. Típ.	,961	1,222

Fuente: elaboración propia

Se comprueba que la media de la variable “consecución de la imagen de marca”, dentro del grupo Beneficios Socioculturales y Medioambientales, con respecto a la localización, en el caso de costa es de 4,07 con una desviación típica de 0,961; y en el caso de la localización de municipio de interior tiene una media de 3,68 y una desviación típica ligeramente superior a la localización de costa (1,222). A priori la media sobre la localización de los municipios de la costa es más alta, no obstante seguimos explorado para determinar si hay realmente diferencias significativas.

Se parte del mismo planteamiento de la hipótesis anterior (H3.2), puesto que se está, en este caso, correlacionando una variable por la que se preguntaba en la encuesta “percepción del alcance de beneficios en cuanto a la consecución de la imagen” con la variable “localización del municipio”.

A continuación se realiza la prueba de normalidad para ambas variables con lectura de Shapiro-Wilk, por ser menos de 50 casos.

Tabla 101

Prueba de normalidad del ítem: consecución de la imagen, dentro de la dimensión Beneficios Socioculturales y medioambientales. Localización Costa e Interior

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Beneficios Socioculturales y medioambientales: Consecución imagen de marca Localización Costa	,234	15	,026	,844	15	,014
Beneficios Socioculturales y medioambientales: Consecución imagen de marca Localización Interior	,217	31	,001	,865	31	,001

a Corrección de la significación de Lilliefors.

Fuente: elaboración propia.

En ambos casos la prueba de normalidad arroja una significación inferior a 0,05 por lo que conlleva la necesidad de aplicar **pruebas no paramétricas**, acudiendo a la prueba de **Mann-Whitney** por estar realizando la comparativa de dos grupos en función de la variable localización.

Tabla 102

Prueba de Mann-Whitney. Rangos del ítem: consecución de la imagen, dentro de la dimensión beneficios socioculturales y medioambientales, con respecto a la localización Costa e Interior

Localización	N	Rango promedio
Beneficios Socioculturales y medioambientales: Consecución imagen de marca Costa	15	26,07
Interior	31	22,26
Total	46	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 103

Prueba de Mann-Whitney. Estadísticos de contraste del ítem: consecución de la imagen, dentro de la dimensión beneficios socioculturales y medioambientales, con respecto a la localización Costa e Interior

	Beneficios Socio-culturales y medioambientales: Consecución imagen de marca
U de Mann-Whitney	194,000
W de Wilcoxon	690,000
Z	-,940
Sig. asintót. (bilateral)	,347

a Variable de agrupación: Localización.

Fuente: elaboración propia.

No se encuentran diferencias entre la variable percepción sobre la “consecución de la imagen”, dentro del grupo de ítems de Beneficios Socioculturales y Medioambientales en función de la variable localización, ya sea municipio de costa o de interior. Su nivel de significación es ($p = 0,347$), en este caso $p > 0,05$, por lo tanto se acepta la hipótesis nula (H_0) ya que se comprueba que los municipios con ubicación en la costa tendrían una percepción similar a los de interior, en función de la variable “consecución de la imagen”. Aunque en teoría, se partía de la idea de que los municipios de costa, al ser más turísticos, podían tener una percepción mayor sobre la “consecución de la imagen”, la realidad demuestra que no existen diferencias.

También se comprueba que existe escasa diferencia, entre el rango promedio de municipios localizados en la costa y los de interior, en función de la variable o ítem percepción sobre la “consecución de la imagen”.

Objetivo específico 4: Conocer la percepción de logro de objetivos relacionados con el sector turístico, que los AEDLs tienen en base a la capacidad de gestión reconocida en el marco de las competencias de la agencia.

Hipótesis (H4.2)

“Entre todos los objetivos o beneficios, de implicación sociocultural y medioambiental, prevalece la percepción de alcance de “difusión de la cultura”, sobre el resto de beneficios”.

Tabla 104

Estadísticos descriptivos: Beneficios Socioculturales y medioambientales

		Consecución imagen de marca	Difusión cultura local	Recuperación y restauración del patrimonio cultural y/natural	Protección del medio cultural y natural	Creación sentimiento de pertenencia e identidad en población local
N	Válidos	46	47	47	47	47
	Perdidos	2	1	1	1	1
Media		3,80	3,87	3,87	3,85	3,89
Desv. típ.		1,147	,797	,900	,932	,914
Mínimo		1	2	2	2	2
Máximo		5	5	5	5	5

Fuente: elaboración propia.

Analizando la tabla de estadísticos, se destaca el hecho de tener medias muy similares en todos los ítems de la dimensión de Beneficios Socioculturales y Medioambientales, oscilando del 3,80 en el caso de la variable o ítem “consecución de imagen de marca”, a 3,89 en la categoría “creación del sentimiento de pertenencia e identidad en la población local”. En todos los casos se hallan desviaciones típicas moderadas con respecto a sus medias, exceptuado “consecución de imagen de marca” que denota una dispersión mayor, entre los valores 1 y 5, dando un coeficiente de variación de 30,18%.

En este caso específico se están analizando medias muy próximas, todas en torno a 3,80, por lo que, a priori, se estima que no existirán diferencias significativas. Se acude a la ANOVA de un factor con medidas repetidas y en la prueba de esfericidad de Mauchly se observa una significación mayor de 0,05 ($p = 0,543$) por lo que, en un primer momento, informa que se cumple la hipótesis de esfericidad.

Tabla 105

Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Beneficios socioculturales y Medioambientales

Efecto inter sujetos	W de Mauchly	Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.	Épsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Límite inferior
BSC_MA	,830	7,916	9	,543	,909	1,000	,250

Fuente: elaboración propia.

Para confirmar se realiza la prueba de los efectos de F –en su versión asumida-. Se puede señalar que, aunque las 4 F son iguales ($p = 0,104$), el nivel de significación está por encima de 0,05, en concreto 0,981 lo cual determina que se ha de aceptar la hipótesis de igualdad entre las medias. **F 4, 17 = 0,104 (p 0,981)**

Tabla 106

Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Beneficios Socioculturales y Medioambientales

Origen		Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
BSC_MA	Esfericidad asumida	,160	4	,040	,104	,981	,002
	Greenhouse-Geisser	,160	3,637	,044	,104	,975	,002
	Huynh-Feldt	,160	4,000	,040	,104	,981	,002
	Límite inferior	,160	1,000	,160	,104	,749	,002
Error(BSC_M A)	Esfericidad asumida	67,840	176	,385			
	Greenhouse-Geisser	67,840	160,015	,424			
	Huynh-Feldt	67,840	176,000	,385			
	Límite inferior	67,840	44,000	1,542			

Fuente: elaboración propia

Tabla 107

Comparaciones por parejas para el factor Beneficios Socioculturales y Medioambientales, ítem difusión de la cultura

(I) BSC_MA	(J) BSC_MA	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig. ^a	95% de intervalo de confianza para diferencia ^a	
					Límite inferior	Límite superior
2	1	,000	,139	1,000	-,279	,279
	3	,044	,110	,688	-,177	,266
	4	,044	,119	,710	-,195	,284
	5	,067	,136	,627	-,208	,341

Fuente: elaboración propia

En el cuadro por parejas para el factor de Beneficios Socioculturales y Medioambientales, se comprueba que para el ítem “difusión de la cultura”, no se hallan diferencias significativas con respecto a ningún otro ítem de la misma dimensión o bloque de beneficios, por lo que se concluye que se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la afirmación de partida.

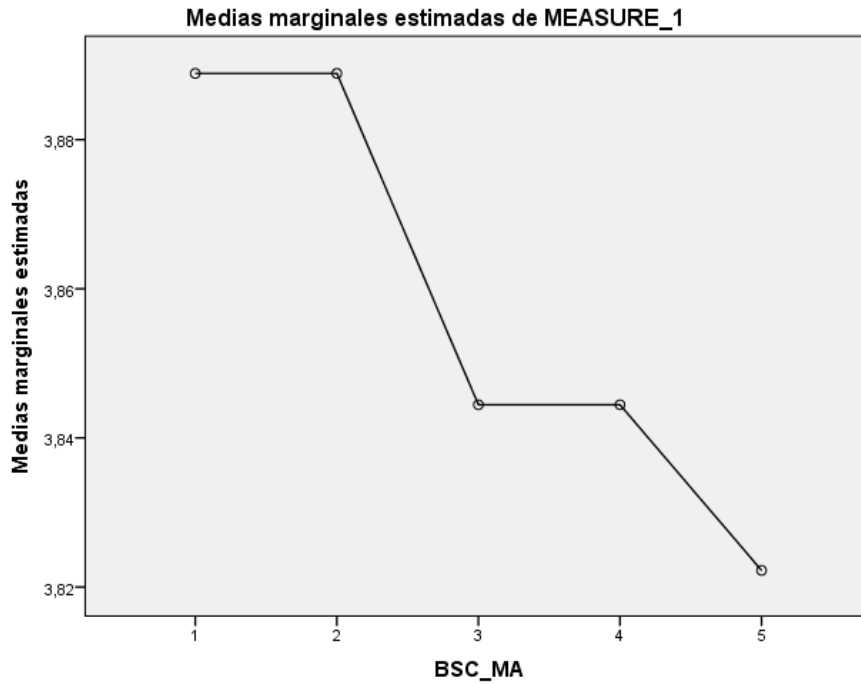


Figura 53. Gráfico de perfil de medias marginales estimadas para el factor “Beneficios Socioculturales y Medioambientales” para el ítem “difusión de la cultura”.

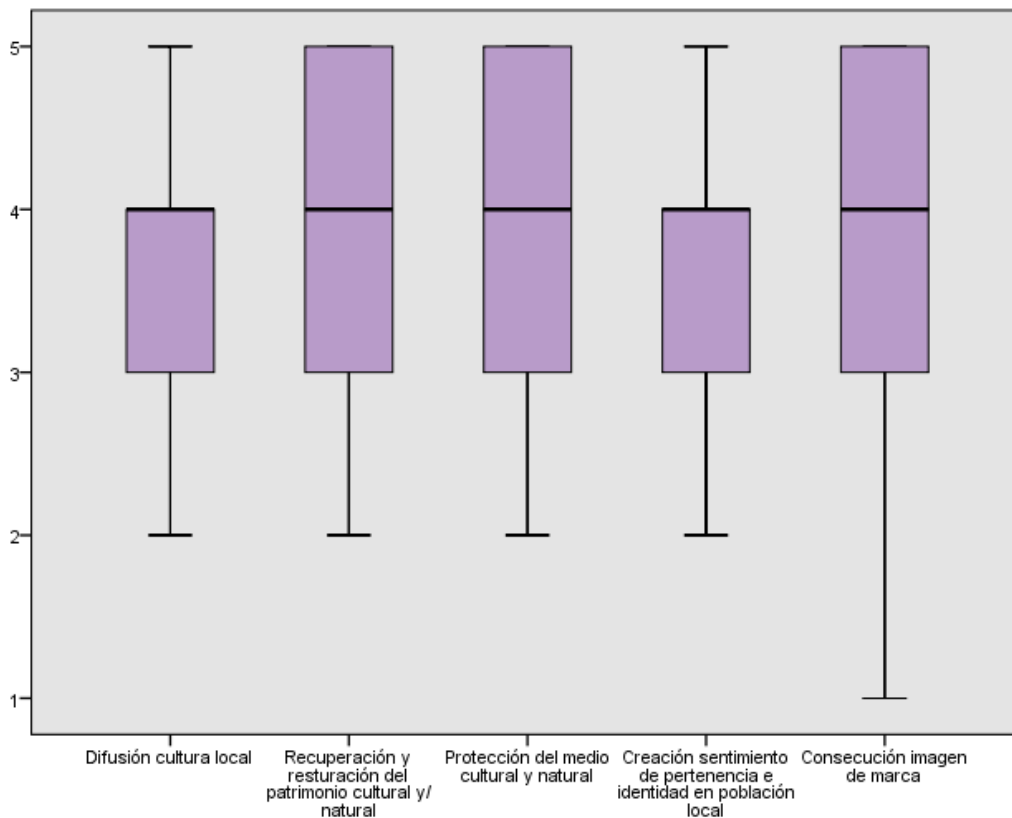


Figura 54. Gráfico box-plot -de cajas y bigotes-. Comparativa de las medianas en el percentil 50 de las categorías de la dimensión Beneficio socio-cultural y medioambiental. Elaboración propia.

En el gráfico de perfil de medias marginales estimadas (figura 53) se puede comprobar la escasa diferencia existente entre las medias (3,80 y 3,89) habiendo 2 ítems con el mismo valor (3,87). Por otro lado, el gráfico de box-plot -de bigotes y cajas, (figura 54) informa que los 5 ítems de la dimensión Beneficios Socioculturales y Medioambientales se encuentra en la mediana de la categoría de respuesta (4), “bastantes posibilidades”, en cuanto a la percepción de alcance de dichos beneficios. Se distingue que la línea o bigote del ítem “consecución de imagen de marca” es más larga porque, tal y como se aprecia en la tabla 104 de los estadísticos, tiene casos con puntuaciones mínimas de (1) en la categoría “ninguna posibilidad”. En esta ocasión no se hallan casos atípicos en ninguna de las categorías de la dimensión Beneficios Socioculturales y Medioambientales.

Objetivo específico 4: Conocer la percepción de logro de objetivos relacionados con el sector turístico, que los AEDLs tienen en base a la capacidad de gestión reconocida en el marco de las competencias de la agencia.

Hipótesis (H4.3)

“De entre los objetivos o beneficios de implicación económica, los AEDLs perciben menores posibilidades de alcance sobre la “creación de puestos de trabajo (directos e indirectos)” y la “implementación de iniciativas empresariales relacionadas con el sector turístico”.

Tabla 108 Estadísticos descriptivos. Beneficios económicos

		Creación de puestos de trabajo (directos o indirectos)	Iniciativas empresariales	Uso y promoción de recursos endógenos	Creación y consolidación del producto turístico	Generación de riqueza local	Dinamización turística del municipio
N	Válidos	47	48	48	46	48	47
	Perdidos	1	0	0	2	0	1
Media		3,45	3,56	3,75	3,78	3,94	4,02
Desv. típ.		,974	,920	,887	1,031	,861	,821
Mínimo		2	2	2	1	2	2
Máximo		5	5	5	5	5	5

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: elaboración propia.

Comparativamente entre los ítems correspondientes a la dimensión de Beneficios Económicos, se aprecian medias relativamente altas (tabla 108), al igual que la dimensión

de Beneficios Socioculturales y Medioambientales, destacando la media del ítem “dinamización turística del municipio”. La desviación típica se mantiene en un nivel relativamente bajo, con una oscilación en el coeficiente de variación de entre el 20 y 28%. Resaltar que el ítem que mayor variación presenta con puntuaciones entre mínimo (1) y máximo (5) es “creación y consolidación del producto turístico”. Se advierte que, ciertamente, las categorías “creación de puestos de trabajo” con 3,45 de media e “iniciativas empresariales” con 3,56, presentan los valores promedios más bajos en relación al resto de categorías.

Nuevamente se aplica el análisis a través de la prueba ANOVA de un factor para medias repetidas y se observa que la prueba de esfericidad de Mauchly da una significación por debajo de 0,05 lo que lleva a rechazar la hipótesis de esfericidad. Se realiza la comprobación con las pruebas de efectos dentro de sujetos para examinar F corregida o de esfericidad asumida.

Tabla 109

Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Beneficios Económicos

Efecto inter sujetos	W de Mauchly	Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.	Épsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Límite inferior
BE	,381	40,672	14	,000	,754	,833	,200

Fuente: elaboración propia

Tabla 110

Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Beneficios Económicos

Origen		Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
BE	Esfericidad asumida	13,052	5	2,610	8,888	,000	,168
	Greenhouse-Geisser	13,052	3,768	3,464	8,888	,000	,168
	Huynh-Feldt	13,052	4,164	3,134	8,888	,000	,168
	Límite inferior	13,052	1,000	13,052	8,888	,005	,168
Error(B)	Esfericidad asumida	64,615	220	,294			
	Greenhouse-Geisser	64,615	165,772	,390			
	Huynh-Feldt	64,615	183,228	,353			
	Límite inferior	64,615	44,000	1,469			

Fuente: elaboración propia

Se advierte en la tabla 110 que en esta ocasión las 4 F son exactamente iguales con 8,888 con un nivel de significación de 0,001, es decir menor de 0,05. De esta forma se rechaza la hipótesis de igualdad de medias y se concluye que los valores del factor beneficios económicos no son iguales en sus medidas obtenidas. Por lo tanto se resume F como **F 5,22 = 8,888 (p 0,001)**.

En el análisis de comparaciones por parejas se pueden observar los valores de significación de los 6 ítems de esta dimensión Beneficios Económicos para comparar los ítems 1º y 2º, “creación de puestos de trabajo” e “iniciativas empresariales”, con el resto y examinar sus niveles de significación.

Tabla 111

Comparaciones por parejas para el factor Beneficios Económicos: Ítems “creación de puestos de trabajo” e “iniciativas empresariales”

(I) BE	(J) BE	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig. ^b	95% de intervalo de confianza para diferencia ^b	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	-,156	,135	,254	-,427	,116
	3	-,311*	,134	,025	-,582	-,041
	4	-,400*	,129	,003	-,659	-,141
	5	-,511*	,122	,000	-,756	-,266
	6	-,667*	,135	,000	-,938	-,395
2	1	,156	,135	,254	-,116	,427
	3	-,156	,090	,090	-,336	,025
	4	-,244	,124	,054	-,494	,005
	5	-,356*	,106	,002	-,569	-,142
	6	-,511*	,122	,000	-,756	-,266

Fuente: elaboración propia

Se comprueba que entre el 1er y el 2º ítem el nivel de significación es mayor de 0,05, en este caso tiene $p = 0,254$, por lo que no hay diferencias significativas entre ambos ya que están muy próximos en las valoraciones. Por otro lado, el 2º ítem de “iniciativas empresariales” tampoco es significativamente diferente a los ítems 3º “uso y promoción de recursos endógenos” con una significación de $p = 0,090$, por encima de 0,05 y el 4º ítem “creación y consolidación del producto turístico” con $p = 0,054$, ligeramente superior a 0,05.

Resumiendo, la comparativa de todos los ítems para el factor Beneficios Económicos, y ciñéndose a la hipótesis alternativa de partida, se observa que la categoría nº 1: “creación de puestos de trabajo”, excepto con el ítem nº 2: “iniciativas

empresariales”, marca una clara diferencia con el resto de los ítems, en cambio “iniciativas empresariales” tan solo marca una evidente diferencia con los ítems “generación de riqueza local” nº 5 y “dinamización del producto turístico” nº 6. Finalmente se concluye que se rechaza la hipótesis nula (H_0).

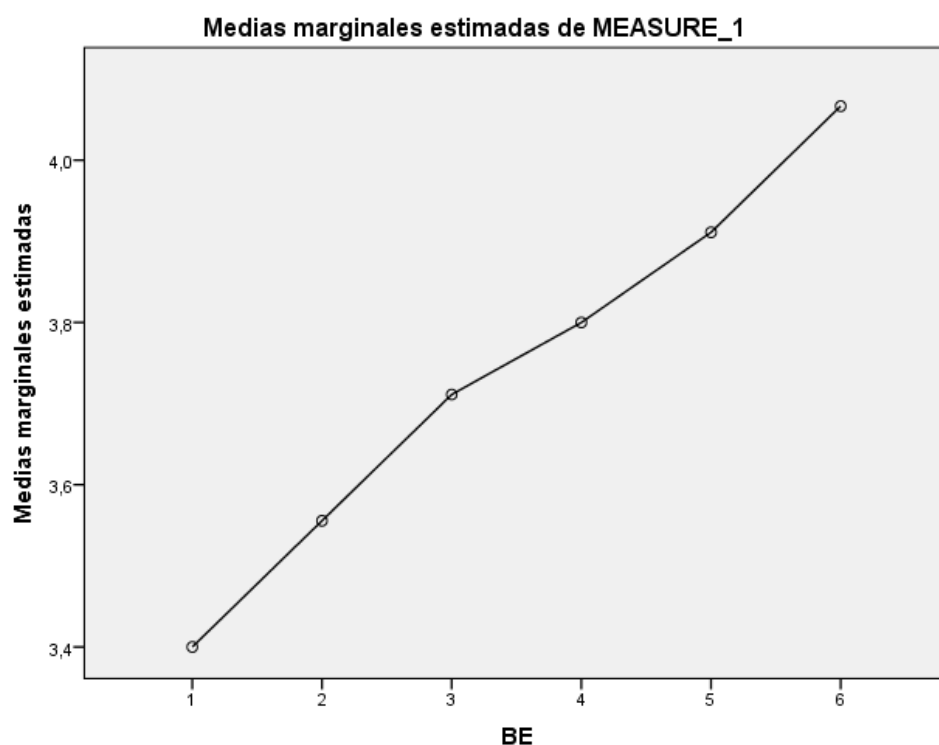


Figura 55. Gráfico de perfil de medias marginales estimadas para el factor Beneficios Económicos
Fuente: elaboración propia

En el gráfico de perfil de medias marginales estimadas se puede observar que los ítems “creación de puestos de trabajo” e “iniciativas empresariales” son los peor valorados, existiendo una progresión en alza hasta el último ítem “dinamización turística del municipio”.

La percepción de máxima dificultad de alcance, que se halla en relación a la dimensión económica -BE-, con respecto a las categorías de puntuación más baja, puede deberse a la dificultad que entraña el alcance de sus objetivos en el actual periodo de crisis económica, aspecto que también mencionan los AEDLs, de forma reiterada, en las entrevistas previas. Generar empleo y crear iniciativas empresariales dentro del sector turístico, es percibido, a día de hoy, con cierta dificultad, exceptuando los períodos de temporada alta, cuando más empleo temporal se genera, turísticamente hablando, para el municipio.

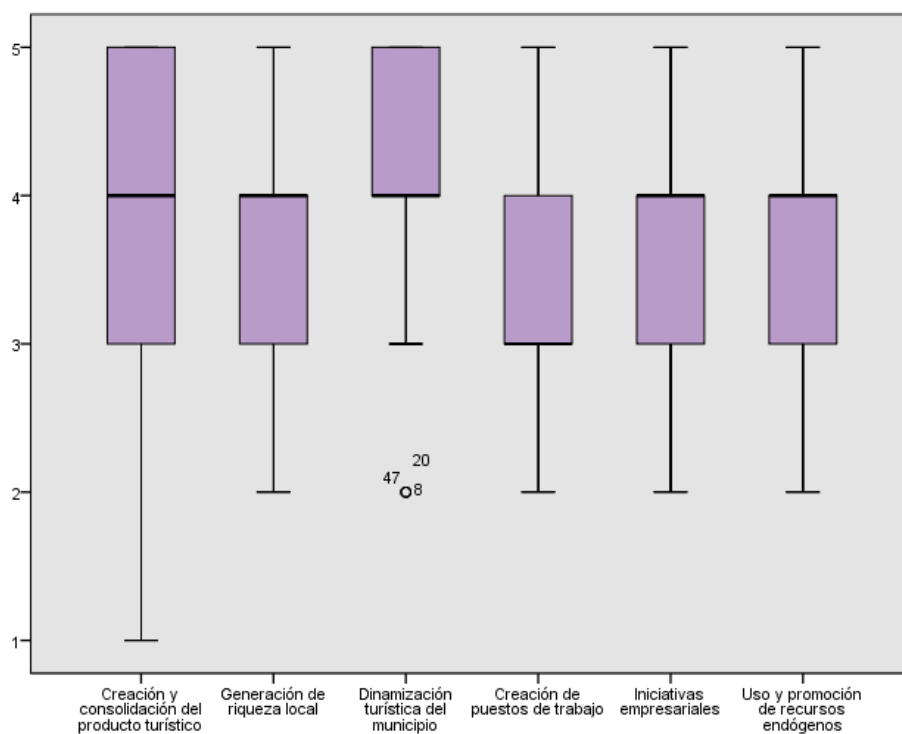


Figura 56. Gráfico box-plot -de cajas y bigotes-. Comparativa de las medianas en el percentil 50 de las categorías de la Dimensión Beneficios económicos.
Fuente: elaboración propia.

En el gráfico box-plot (figura 56), se puede observar que el ítem más bajo en relación al valor de su mediana percentil 50 con respecto a la respuesta dada en el cuestionario sobre esta dimensión –BE-, es “creación de puestos de trabajo” que se halla en una valoración de (3) “algunas posibilidades” en cuanto a la percepción de alcance. El resto de los ítems están en la puntuación de (4) con “bastantes posibilidades”.

Los sujetos atípicos, por debajo del percentil 25, Ayuntamiento de Cambre -caso nº 47-, Ayuntamiento de Zas -caso nº 20- y Ayuntamiento de Mugardos -caso nº 8- en el ítem “dinamización turística del municipio”, albergando más dudas al respecto de su consecución de objetivos.

Objetivo específico 4: Conocer la percepción de logro de objetivos relacionados con el sector turístico, que los AEDLs tienen en base a la capacidad de gestión reconocida en el marco de las competencias de la agencia

Hipótesis (H4.4)

“Entre los AEDLs parece existir una percepción de tendencia positiva sobre el alcance de beneficios u objetivos turísticos de implicación tanto económica como sociocultural y

medioambiental, motivadas por la autopercepción de la capacidad de gestión en el marco de la agencia”.

Códigos utilizados para las medias:

Bloque de Beneficios Económicos: BE.

Bloque de Beneficios Socioculturales y Medioambientales: BSC_MA.

Tabla 112

Estadísticos descriptivos. Medias Beneficios Socioculturales y Medioambientales y Beneficios económicos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
BSC_MA	45	2,00	5,00	3,8578	,76707
BE	45	2,00	5,00	3,7407	,75925
N válido (por lista)	44				

Fuente: elaboración propia

En la tabla 112 de los estadísticos se puede apreciar que las medias y las desviaciones típicas son muy similares, habiendo escasa variación entre ellas, además las puntuaciones mínimas y máximas son exactamente las mismas, entre (2) y (5); por lo que se comprueba la similitud de valoración que han otorgado a ambas dimensiones los AEDLs de los 48 ayuntamientos.

Tabla 113

Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Dimensiones: BSC_MA y BE

Efecto inter sujetos	W de Mauchly	Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.	Épsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Límite inferior
DIMENSIONES BSC_MA y BE	1,000	,000	0	.	1,000	1,000	1,000

Fuente: elaboración propia

La prueba de esfericidad de Mauchly, dentro del análisis de la ANOVA, para el factor Dimensiones Beneficios Socioculturales y Medioambientales y Beneficios Económicos, no es relevante ya que no aparece reflejado el nivel de significación por lo que se acude a la lectura de F en la prueba de efectos dentro de sujetos.

F corregida confirma que su nivel de significación está por encima de 0,05, en concreto $p = 0,068$, determinando que no existen diferencias estadísticamente relevantes entre ambas dimensiones, lo que viene a corroborar la hipótesis de partida: que entre los AEDLs existe una percepción de tendencia positiva sobre el alcance de beneficios en ambas magnitudes. Se resume F como $F_{1,43} = 3,506$ ($p 0,68$).

Tabla 114

Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Dimensiones: BSC_MA y BE

Origen		Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
DIMENSIONES	Esfericidad asumida	,200	1	,200	3,506	,068	,075
	Greenhouse-Geisser	,200	1,000	,200	3,506	,068	,075
	Huynh-Feldt	,200	1,000	,200	3,506	,068	,075
	Límite inferior	,200	1,000	,200	3,506	,068	,075
Error(DIMENSIONES)	Esfericidad asumida	2,458	43	,057			
	Greenhouse-Geisser	2,458	43,000	,057			
	Huynh-Feldt	2,458	43,000	,057			
	Límite inferior	2,458	43,000	,057			

Tabla 115

Comparaciones por parejas para el factor Dimensiones: BSC_MA y BE

(I)	(J)	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig. ^a	95% de intervalo de confianza para diferencia ^a	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	,095	,051	,068	-,007	,198
2	1	-,095	,051	,068	-,198	,007

Fuente: elaboración propia

En la tabla 115 se corrobora este análisis, y es que entre ambas dimensiones no se hallan diferencias, por lo que se acepta la hipótesis de igualdad de medias. En este caso se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de partida, en el sentido de que ambos bloques de ítems están por igual de valorados, en este caso con medias altas de 3,8578 y 3,7407, como se puede comprobar también en el gráfico de perfil de medias marginales (figura 57).

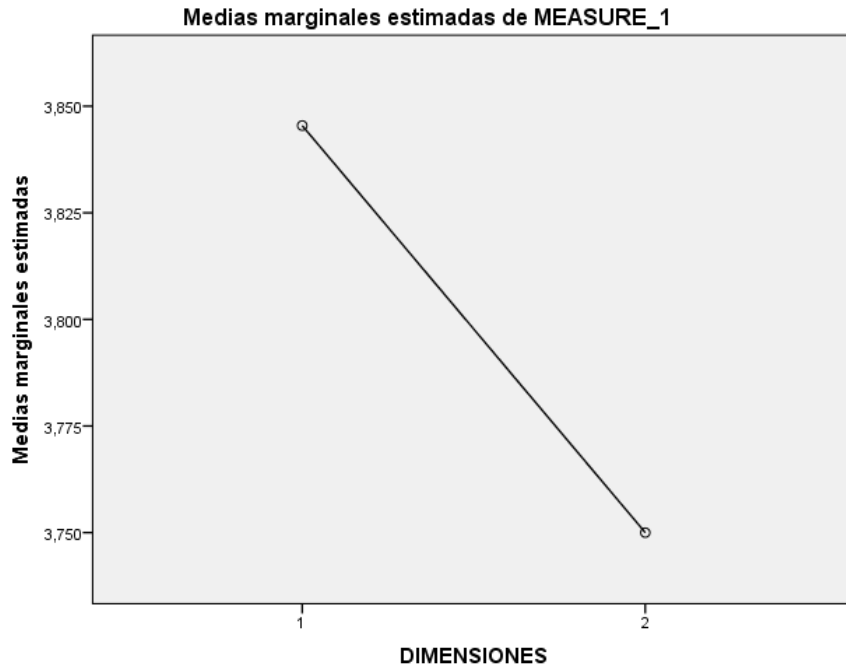


Figura 57. Gráfico de perfil de las medianas marginales estimadas para el factor Dimensiones: BSC_MA y BE.

Fuente: elaboración propia.

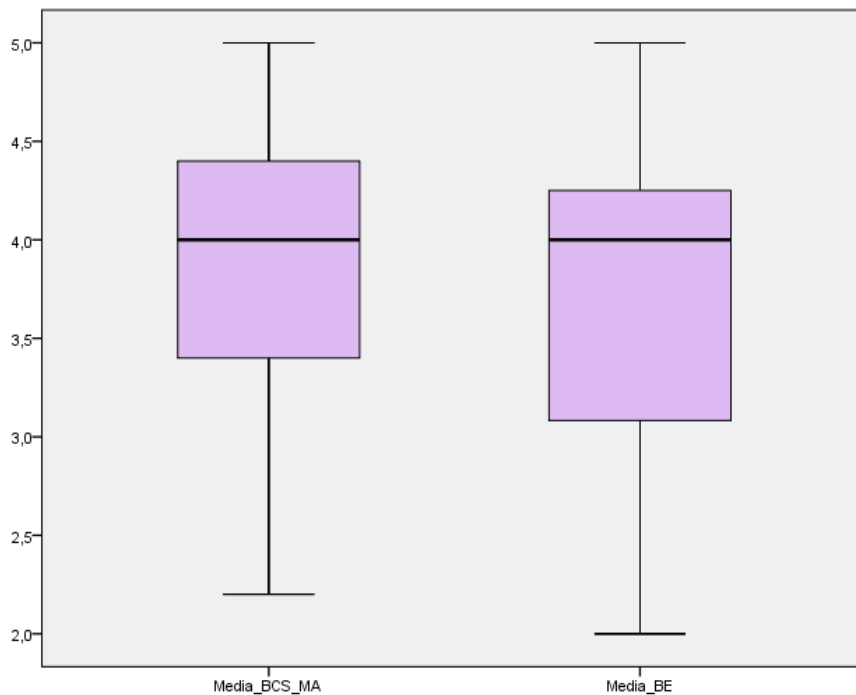


Figura 58. Gráfico de box-plot. Comparativa de las medianas en el percentil 50 de las categorías de la Dimensiones BSC_MA y BE.

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico de complemento de box-plot (figura 58) se observa que las medianas están en la categoría de “bastantes posibilidades” con una puntuación de (4) en ambas

dimensiones, por lo que se confirma la alta valoración dada por los AEDLs en los dos casos.

5.3. Análisis de contenido de los sitios web y del servicio de AEDL

El análisis se realiza sobre la totalidad de los ayuntamientos del censo que permite el acceso a su web, es decir los 49 casos. Del servicio de AEDL, solo se realiza el análisis sobre aquellos en que aparece información del mismo, en el presente caso de estudio se trata de un 63,26% del total de los consistorios. En este análisis web se parte del hecho evidente de que los datos que se van a manejar son públicos, por lo que serán expuestos algunos ejemplos concretos a los que se puede acceder sin impedimento legal.

5.3.1. Accesibilidad y legibilidad en la página de inicio. Visualización del Servicio de AEDL

Tabla 116

Accesibilidad a la web. Barreras

<i>Accesibilidad en la web. Barreras</i>	<i>Porcentaje</i>
Aparecen directrices WAI de Accesibilidad en la página de inicio.	28,57%
Posibilidad de audio para personas con diversidad funcional ²⁴³ de tipo visual.	2,04% *
Solo idioma gallego.	37,7%
Idioma gallego y castellano.	46,93%
Idioma gallego, castellano e inglés.	6,12%
Más de 3 idiomas.	6,12%
Legibilidad baja.	12,24%
Legibilidad media.	57,14%
Legibilidad alta.	28,57%

* Ayuntamiento de Betanzos. Ver tablas de datos en Anexo IV. Fuente: elaboración propia.

De las variables **accesibilidad** y **legibilidad** se pueden analizar varios ítems, según la ficha de elementos que se expuso con anterioridad en el Capítulo IV, en concreto se

²⁴³ Utilizamos el término “diversidad funcional” por ser actualmente el de uso más correcto.

centra el análisis en las barreras **cognitivas** y **visuales**. No obstante, parece también importante señalar cuántos de los ayuntamientos hacen mención, en su página de inicio, a las directrices o pautas de la WAI en tema de accesibilidad, viendo que en este caso destacan solo 14 ayuntamientos (28,57%), aquellos que tiene expuestas dichas pautas de forma clara en su página inicial. Aunque se ha de comentar, como curiosidad, que los Ayuntamientos de Aranga y Zas disponen de adaptación a la fuente e ilustraciones para mejorar el acceso a la información, aún no mencionando que se adapten a las directrices WAI.

En cuanto a la barrera idiomática, dentro de la variable cognitiva, el 37,7% solo ofrece la alternativa del idioma gallego, el 46,93% de los ayuntamientos dispone de los idiomas gallego y castellano y solo el 6,12% ofrece la posibilidad de seleccionar también el idioma inglés. Con más de tres idiomas solo hay tres ayuntamientos y se destaca el caso del Ayuntamiento de Boqueixón que ofrece hasta una total de once idiomas: español, gallego, portugués, francés, inglés, italiano, alemán, euskera, catalán, chino y japonés.

Sobre el índice de legibilidad²⁴⁴, donde se han tenido en cuenta, según los criterios de calidad establecidos por la OMT, el cromatismo de fondo de la pantalla, el grafismo referido al tamaño de la letra, el uso de espacios en blanco para facilitar la lectura y el largo de la página de inicio –scroll-, como se puede observar, una mayoría de ayuntamientos se sitúan en torno a una legibilidad media -un 57,14% de los ayuntamientos analizados-; en los casos de legibilidad alta, por el cumplimiento de más factores, existe un 28,57% de los casos, dentro de este porcentaje se ha de resaltar, como se ha mencionado, el Ayuntamiento de Aranga que dispone de ajuste de tamaño de la letra, y del Ayuntamiento de Zas que dispone del ajuste de tamaño de fotografía. Entre los casos de legibilidad más baja (12,24%) se encuentran los Ayuntamientos de Betanzos, Carnota, Dodro, Paderne, Pobra do Caramiñal, Rois y Santiso, todos ellos incumpliendo alguno o varios criterios de calidad: cromatismo oscuro como fondo de pantalla, letra poco legible como contraste, ya sea por el color o el tamaño, y en algunos casos con un scroll muy largo, lo que dificulta la lectura de la información. En la siguiente tabla 117 se pueden observar los ayuntamientos que estarían catalogados dentro de cada nivel, teniendo en cuenta los elementos de valoración ya mencionados:

²⁴⁴ El índice de legibilidad lo resumimos, para mayor facilidad de valoración de los resultados, en tres categorías: bajo, medio y alto.

Tabla 117
Grado de legibilidad de la web

LEGIBILIDAD ALTA	LEGIBILIDAD MEDIA	LEGIBILIDAD BAJA
Abegodo	Ames	Betanzos
Aranga	Bergondo	Carnota
Arzúa	Cabana de Bergantiños	Dodro
Baña (A)	Cambre	Paderne
Boqueixón	Carballo	Pobra do Caramiñal
Camariñas	Cerceda	Rois
Carral	Culleredo	Santiso
Corcubión	Dumbría	
Fisterra	Fene	
Laracha (A)	Ferrol	
Malpica	Irixoa	
Pontes (As)	Lousame	
Sobrado	Mazaricos	
Zas	Mesía	
	Oleiros	
	Padrón	
	Porto do Son	
	Sada	
	Santa Comba	
	Teo	
	Toques	
	Val do Dubra	
	Vilasantar	
	Vimianzo	

Fuente: elaboración propia. Ver tablas de datos en Anexo IV

A continuación se examinan algunos de los ejemplos referidos en la categoría de legibilidad baja:

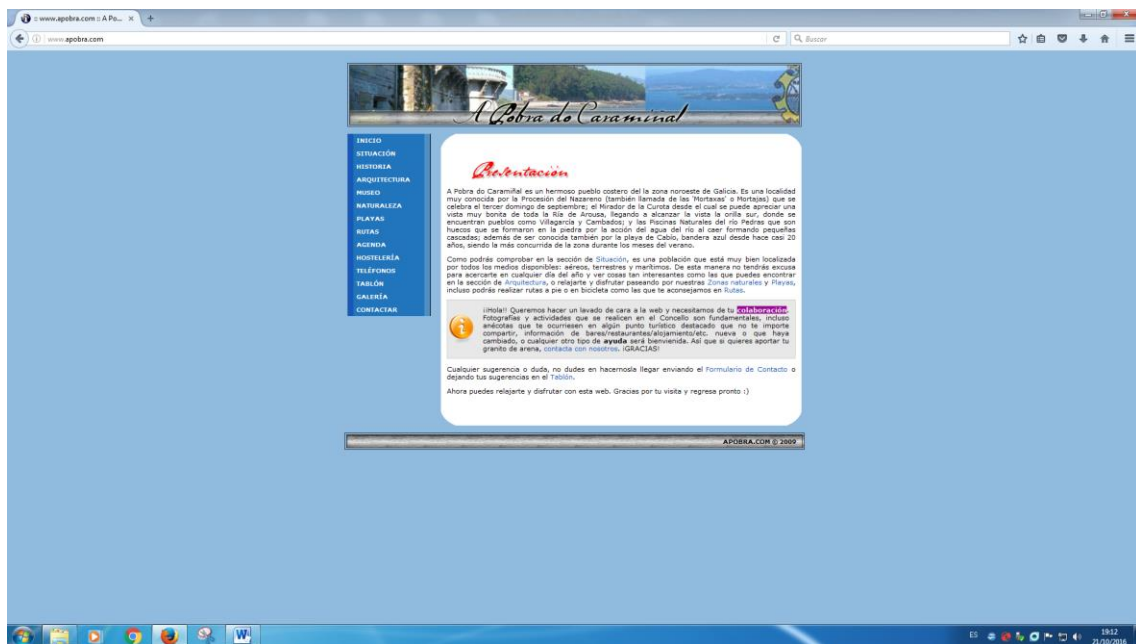


Figura 59. Captura de pantalla del sitio web del Ayuntamiento de Pobra do Caramiñal. Página de Inicio.

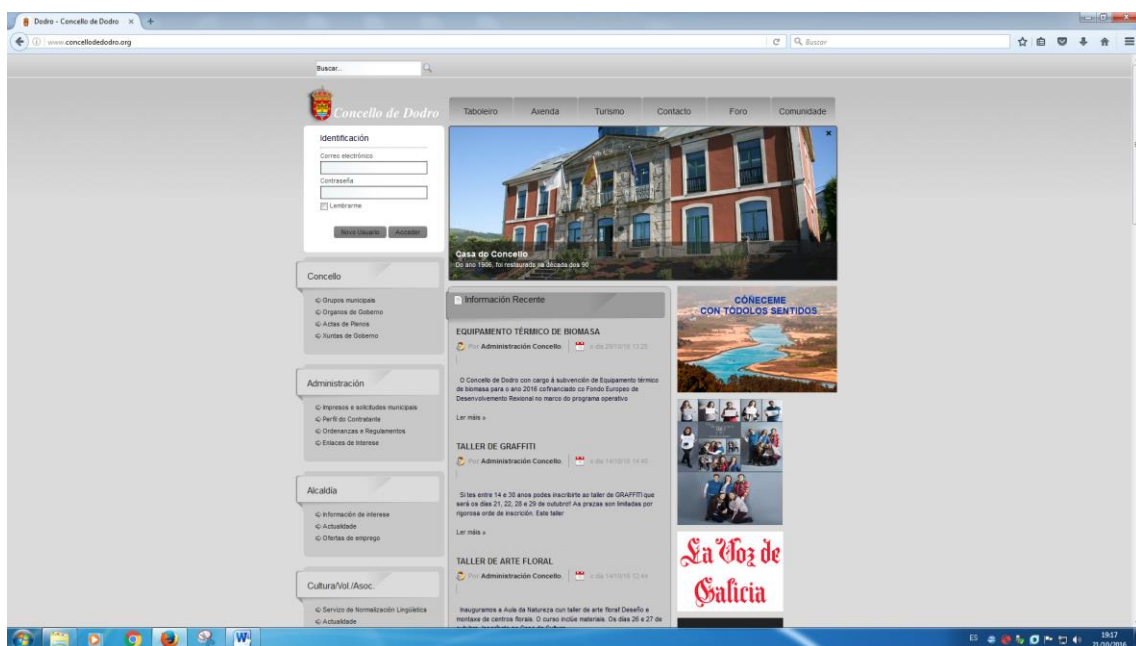


Figura 60. Captura de pantalla del sitio web del Ayuntamiento de Dodro. Página de Inicio.



Figura 61. Captura de pantalla del sitio web del Ayuntamiento de Rois. Página de inicio

Se puede comprobar, en estos tres casos seleccionados como ejemplos, que el diseño no es el más adecuado por lo que proyecta una imagen pobre de la institución. En el caso del Ayuntamiento de Pobra do Caramiñal el diseño estructural de su sitio web, ya en su “home page”, se observa un interfaz²⁴⁵ muy limitado. En los casos de los Ayuntamientos de Dodro y Rois, el cromatismo seleccionado como fondo de pantalla de sus sitios webs dificulta la legibilidad de las páginas.

Otro de los elementos que se puede valorar en el apartado de **barrera visual**, es si la página web dispone o no de la posibilidad de audio, tal y como recomiendan las normas WAI, para personas con diversidad funcional de tipo visual, encontrando que solo el Ayuntamiento de Betanzos dispone de algo similar, pero lo ofrece exclusivamente para escuchar los plenos del ayuntamiento.

Tabla 118

Visualización de la ADEL en la página de inicio de la web

Visualización de la AEDL en la página de inicio	Porcentaje de cumplimiento
Existe presencia.	63,26%
No hay presencia.	36,74%

Fuente: elaboración propia. Ver tablas de datos en Anexo IV.

²⁴⁵ Interfaz: Zona de contacto entre el usuario y el sitio.

En cuanto a la **visualización** del servicio de la AEDL en la web, tal y como se ha avanzado, solo 31 ayuntamientos, un 63,26%, tiene información sobre este servicio o departamento de la AEDL, con diversa intensidad de presencia en cuanto al contenido, aspecto que más adelante será abordado en detalle. Se ha de puntualizar que, dentro de este 36,74% de “no visualización o presencia” se halla el Ayuntamiento de A Baña el cual tiene el servicio de la AEDL en construcción desde hace algún tiempo, por lo que no se contabiliza como caso efectivo de estudio con respecto al servicio en sí, pero se toma como caso positivo para el análisis de la web en general.

5.3.2. Variables identidad y confianza

Como ya se ha podido comprobar, hay un total de 18 ayuntamientos que no disponen de información sobre el servicio de la AEDL en sus páginas webs, lo que supone un 36,74% del total de los ayuntamientos del censo, considerando éste un porcentaje demasiado alto ya que la web sería uno de los canales principales de información con los ciudadanos. En el resto de los casos, un 63,26% sí hacen uso de la web para publicar información sobre la AEDL, pero con diferencias muy acusadas, ya que se pueden observar casos en los que se halla información exhaustiva frente a los que la información encontrada es más escasa, en ocasiones con unas pocas líneas. En las encuestas, al preguntar por esta técnica de relaciones públicas de tipo Transversal o Expresiva, el 75% del censo le dio una valoración de “totalmente importante” y el 79,2% tenía un grado de aplicación como “bastante frecuente” y “con mucha frecuencia”.

A continuación se puede comprobar, de una forma más gráfica, las tablas de frecuencias que se extrajeron de los resultados estadísticos del SPSS, con relación a las variables Grado de Aplicación y Grado de Importancia.

Tabla 119

Frecuencias Grado de aplicación de técnicas transversales: webs y blogs oficiales

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco frecuente	2	4,2	4,2
	Regularmente	8	16,7	20,8
	Bastante frecuente	23	47,9	68,8
	Con mucha frecuencia	15	31,3	100,0
	Total	48	100,0	

Fuente: elaboración propia

Tabla 120

Frecuencias. Grado de importancia de técnicas transversales: webs y blogs oficiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante importante	10	20,8	21,7	21,7
	Totalmente importante	36	75,0	78,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Perdidos	Ns/Nc	2	4,2		
Total		48	100,0		

Fuente: elaboración propia

Tabla 121

Identidad y Confianza en el Servicio de AEDL

<i>Identidad y Confianza</i>	<i>Porcentaje de cumplimiento</i>
Si identifican los objetivos.	93,34%
Sí identifican las funciones.	80%
Existe información sobre Turismo en las funciones.	46,67%
Identifica el ayuntamiento.	96,67%
Existe información de contacto (teléfono y correo).	86,67%
Aparecen horarios de atención al público.*	42,41%
Aparece el nombre del Agente.*	69,24%

Calculado sobre los que sí tienen datos sobre la AEDL (63,26%). Ver tablas de datos en Anexo IV. Fuente: elaboración propia.

Como se puede comprobar en la tabla 121, sobre los elementos de información que facilita la AEDL –objetivos, funciones e información en materia de turismo- el porcentaje más alto corresponde a la información sobre los objetivos con un 93,34%. En este sentido, se encuentran ayuntamientos que exponen de forma muy pormenorizada y explicativa dichos objetivos, a ayuntamientos que lo sintetizan en una o dos líneas. Uno de los ayuntamientos que destaca, por su labor intensiva en cuanto a contenido, es el Ayuntamiento de Camariñas que tiene editado un folleto informativo en versión digital sobre todo lo relacionado con el servicio de AEDL. Dentro de este porcentaje alto de ayuntamientos que sí disponen de información sobre este servicio, se ha de señalar negativamente dos de ellos porque contienen un nivel de dificultad muy elevado al intentar acceder a sus objetivos y funciones, aunque la navegabilidad para llegar hasta el servicio es buena, éstos son los Ayuntamientos de Santa Comba y Touro.

Sobre la información específica, que en ellos se refleja, sobre las actividades o proyectos turísticos, destacan: programas Proder y Leader, programas de dinamización

turística, ayudas al sector –subvenciones–, cursos relacionados con el turismo, ferias, jornadas y fiestas.

Los dos valores más bajos (*) corresponden a los ítems “horarios de atención al público”, por parte de la AEDL, donde solo el 42,41% lo tiene especificado en la web, y el “nombre del Agente” que en este caso el 69,24% lo relaciona entre los datos de contacto. Este último elemento de identificación sobre el Agente parece esencial para cubrir el objetivo del sentimiento de identidad en relación al ciudadano, por lo que se percibe un porcentaje moderado de Agencias que lo indican.

Más llamativo y significativo es el hecho de que, en el servicio de la AEDL, no se llegue a un 100% - existe un 86,67% de ayuntamientos que disponen de información de contacto: teléfono y correo electrónico-, y además en muchos de los casos se tiene que volver a la página de Inicio para tomar nota de dichos datos.

5.3.3. Variables interactividad y navegación

Tabla 122

Interactividad en la web

<i>Interactividad</i>	<i>Porcentaje de cumplimiento</i>
Contacte con nosotros: Dispone de formulario para el envío.	53,06%
Contacte con nosotros: Dispone de correos directos.	6,12%
Servicio de búsqueda de palabras claves.	53,06%

Fuente: elaboración propia. Ver tablas de datos en Anexo IV.

Sobre el ítem “contacte con nosotros” con disponibilidad de formulario para enviar, se comprueba que un 53,06% de las webs de los 49 ayuntamientos dispone del mismo. Este tipo de servicio es importante, siempre y cuando, por parte del ayuntamiento, responda en un tiempo de estimación prudente –máximo 48 horas-. Únicamente el Ayuntamiento de Oleiros establece formulario de “contacte con nosotros” desde varios servicios, entre ellos también desde la AEDL.

También se puede advertir que solo el 53,06% de las webs disponen del “servicio de búsqueda”, lo que limita la interacción con la web ya que este servicio permite al ciudadano agilizar la búsqueda de información más específica a través de palabras claves.

Tabla 123

Navegación en la web

<i>Navegación</i>	<i>Valoración</i>	<i>Porcentaje</i>
Desplazamiento desde la página de inicio a la AEDL.	Bueno	57,14%
	Regular	6,11%
No hay información sobre la AEDL.		36,74%
Posibilidad de volver a la página de inicio desde cualquier página.	Desde “Inicio”	63,26%
	Desde “Icono”.	4,08%
	Desde “Logotipo” del ayuntamiento.	32,65%

Fuente: elaboración propia. Ver tabla de datos en Anexo IV

Al valorar la variable navegación (tabla 123), se observa como regular dos casos concretos, los Ayuntamientos de Arzúa y Cambre, donde existen problemas al intentar abrir los despliegues y acceder a la información. Entre los ayuntamientos con un buen nivel de desplazamiento, se encontraron algunos inconvenientes que, aunque no dificultaban la navegabilidad, sí podrían dilatar el tiempo de búsqueda por tener un scroll largo de la página o muy amplio.

El 100% de los ayuntamientos permiten volver a la página de Inicio, desde cualquier otra página, mostrando diferentes formas de proceder: pinchando en “Inicio” visible desde cualquier página (63,26%), pinchando en el icono “casa” (4,08%) y pinchando en el logotipo del propio ayuntamiento (32,64%). Las dos últimas fórmulas presentan mayor duda de procedimiento de cara al usuario ya que ha de saber, de forma intuitiva, dónde pinchar, si no es una persona habitual del uso de webs. Por ejemplo, en la web del Ayuntamiento de Dumbría el icono de la “casa” es tan extremadamente pequeño que se localiza por pura intuición.

Tabla 124

Interactividad y navegación en la AEDL

<i>Navegación</i>	<i>Valoración</i>	<i>Porcentaje</i>
Enlace a otros links desde la AEDL.		93,54%
Enlace a redes sociales propias desde la AEDL. Noticias de la AEDL.		3,2%
Enlace a redes sociales desde la AEDL. Para compartir.		35,48%
Enlace a redes sociales desde la página de inicio.		61,31%

Fuente: elaboración propia. Ver tabla de datos en Anexo IV.

Se observa que en casi todos los ayuntamientos (93,54%), donde sí hay información sobre el servicio de AEDL, disponen de enlaces o links a otras webs, documentos u otros servicios del propio ayuntamiento, lo cual agiliza y mejora la navegación general.

En cuanto a la red social de Facebook, solo el Ayuntamiento de Camariñas dispone de enlace desde la AEDL a una página de Facebook propia y exclusiva de este servicio (3,2%), no obstante hay que resaltar que este mismo ayuntamiento ofrece también enlaces a páginas específicas de Facebook desde otros servicios como Cultura o Deporte, además de disponer del general en la página de Inicio. Las AEDLs con enlace a Facebook pero solo con opción a compartir representa un 35,48% de los casos, el resto, un 61,31% necesitan volver a la página de Inicio para enlazar a Facebook.

Se concluye que, a pesar del alto porcentaje de aplicación o uso de las webs y de la importancia que éstos le otorgan, son en general herramientas moderadamente cuidadas en cuando al mantenimiento de la imagen que ofrecen en temas de accesibilidad y legibilidad de las mismas. Con respecto a la información que se ofrece, desde el servicio de la AEDL también se destaca que en muchos de los casos sería factible de mejora, desde el punto de vista de las relaciones públicas, básica como estrategia informativo-comunicativa. Algunas de las causas o motivos que se barajan son: la escasez de personal para mantener la información actualizada y la carencia de conocimientos específicos para el diseño web, aunque en muchos casos se menciona la empresa concreta que diseñó la web, cabe la posibilidad de que no se realizase con los criterios de calidad que ha de ofrecer una web institucional como es un ayuntamiento.

5.3.4. Expresiones-acciones halladas en la AEDL que reflejan la puesta en valor del Desarrollo Local desde el enfoque de las Relaciones Públicas

Sobre la variable expresiones-acciones de relaciones públicas que pongan en valor el desarrollo local, se ha de concluir que las expresiones, redactadas con un enfoque claro de relaciones públicas, se muestran escasas, por lo que el análisis se centrará más en acciones que tengan que ver con las relaciones públicas. Esta variable solo es examinada sobre los ayuntamientos que tienen publicada información sobre el servicio de AEDL, destacando en la columna de observaciones la valoración sobre la cantidad de información encontrada en el servicio (ver Anexos IV).

A Continuación se puede comprobar en la tabla 125 los valores que más se repiten, por hallar información relacionada con los mismos:

Tabla 125

Porcentajes sobre los ítems valores en la variable “Expresiones-acciones”

VALORES	AYUNTAMIENTOS	PORCENTAJES
Cooperación, Identidad local y Sentimiento de pertenencia.	20	64,51%
Responsabilidad Social y Sostenibilidad.	19	61,29%
Imagen de marca como destino.	7	22,58%
Buena Gobernanza: Buenas prácticas, evaluación y seguimiento de las acciones, resolución de conflictos.	7	22,58%

Fuente: elaboración propia

En la tabla son expuestos los valores sobre los que se han encontrado más expresiones-acciones: Valor Cooperación y Valor RSC y sostenibilidad. Los que menos, con una diferencia bastante importante, son Valor Imagen de marca de destino y Valor Buena gobernanza. Se entiende que los valores más altos se hallan en los ítems donde el texto y las acciones hacen más hincapié, dentro de los objetivos y funciones establecidos por las AEDLs, reflejando la alta importancia que se le da al tema sostenibilidad y al capital social en temas de cooperación.

Con referencia a las diferentes expresiones-acciones encontradas, se presentan en la siguiente tabla resumen 126 algunas de las más destacadas (ver tabla completa en Anexo VI):

Tabla 126

Ejemplos de la variable Expresiones-acciones de los valores.

VALOR	EXPRESIONES-ACCIONES
<p>Valor Responsabilidad Social y Valor sostenibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Programa Leader, Proder y GAC -Acción Costeira -. -Aprovechamiento de productos forestales. -Programa de agricultura sostenible. -Programa de compostaje doméstico. -Acciones para minimizar los residuos. -Huerto infantil ecológico Municipal. -Feria de productos tradicionales. -Aula Naturaleza: Actividades medioambientales y culturales. -Ecomercado. -Taller para emprendimiento solidario. -Centro Solidario Municipal: objetivos Expresión: <i>“cooperación, solidaridad, empatía, colectividad, igualdad, participación, respeto y justicia y cohesión social entre las personas”</i> (Mugardos). -Expresión: <i>“Mejora de la comunicación entre dos diferentes actores”</i> (Mugardos). -Programa de voluntariado juvenil. -<i>“Inserción a grupos más desfavorecidos”</i> (Mazaricos). -Cursos de técnicas de Atención al Cliente. -Expresión: <i>“Promover el desarrollo económico, basándose en los recursos endógenos”</i> (Teo).
<p>Valor Cooperación, identidad local, sentimiento de pertenencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Campaña de apoyo al consumo en el comercio local. -Curso de Atención de Mayores con especiales dificultades. -Jornada informativa para motivar el emprendimiento local. -Promoción del cooperativismo agrario. -Mercado de la Huerta para incentivar la economía local. -Los talleres de formación se aprovechan para hacer obras públicas para la comunidad. Acto de entrega de diplomas (Boqueixón). -Asistencia al sector artesano local a través de talleres, ferias, exposiciones. Actuaciones para mejorar el mercado municipal. -Centro de iniciativas a disposición del empresariado (Camariñas). -Expresión: <i>“Especial atención a nuestros artesanos”</i>. -Expresión: <i>“Servicios de apoyo a los vecinos y vecinas de forma gratuita”</i> (Cabana de Bergantines). -Centro de información a cooperativas. -Expresión: <i>“Actividades que fomenten la convivencia entre los vecinos y vecinas y promocionar el turismo como elemento dinamizador de la economía y el desarrollo local”</i> (Culleredo). -Expresión: <i>“Acuerdos de colaboración con otros ayuntamientos o entes locales”</i> (Teo).

Valor Imagen de marca como destino	<ul style="list-style-type: none"> -Promoción de ferias, fiestas, jornadas y turismo pero sin contenido de acciones. -Certificación de marca Q de Calidad Turística del Instituto para la -Calidad Turística Española (Cabana de Bergantiños). -Programa de dinamización de destino turístico (Camariñas). -Programa de dinamización Costa da Morte. -Lista de recursos turísticos.
Valor Buena Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> -Memoria de Evaluación de proyectos de Solidaridad (Mugardos). -Expresión: <i>“Seguimiento y evaluación de todas las acciones formativas y realización de estudios e investigación socioeconómicas”</i> (Camariñas). -Reconocimiento médico a los alumnos de los talleres de empleo -buenas prácticas- (Cabana de Bergantiños). -Estudios sobre el desarrollo integral del municipio. -Expresión: <i>“Poner en valor un urbanismo al servicio del interés social, que sea participativo, transparente e igualitario, que apueste por el crecimiento sostenible, a nivel territorial y medioambiental, que promueva y potencie la renovación y rehabilitación urbanas, la puesta en valor de los espacios naturales y del patrimonio construido, que garantice el derecho a una vivienda digna, y la reserva de suelo industrial y comercial para garantizar una economía productiva”</i> (Sada).

En cursiva lo referente a expresiones. Fuente: elaboración propia a partir de la tabla en Anexos VI.

Los casos de Cabanas de Bergantiños y Camariñas son dos de los Ayuntamientos que destacan, de entre todos ellos, por observar el cumplimiento de más valores de la variable “expresiones-acciones que reflejan la puesta en valor del desarrollo local, desde el enfoque de las relaciones públicas”, además de disponer de amplia información de todas las actividades y programas que se realizan desde el servicio del AEDL. Hay que destacar que estos dos municipios, ubicados en la costa, son un referente a nivel turístico, por lo que se incide más en este sector desde el desarrollo local.

Se ponen como ejemplos algunas de las acciones de relaciones públicas llevadas a cabo por estos dos ayuntamientos:



Figura 62. Captura de pantalla del sitio web Ayuntamiento de Camariñas, Servicio de AEDL. Folleto informativo online sobre objetivos, funciones y servicios de la AEDL.



Figura 63. Captura de pantalla del sitio web Ayuntamiento de Camariñas, Servicio de AEDL. Cartel del programa “Dinamización de turismo turístico: Camariñas”.



O director do Igape, Javier Aguilera e o alcalde de Cabana de Bergantiños, José Muíño participaron onte na presentación da aceleradora para emprendedores a través da OEI (Escola de Organización Empresarial) representada por Miguel Sanchez e cofinanciado polo Fondo Social Europeo.

O concello de Cabana acollerá un espazo Coworking para emprendedores dos 6 que se habilitarán en Galicia para facilitar o desenvolvemento dos mellores proxectos empresariais presentados.

O obxectivo da actuación é fomentar o emprendemento e aumentar as posibilidades de éxito dos proxectos emprendedores.

Figura 64. Captura de pantalla del sitio web del Ayuntamiento de Cabana de Bergantiños, Servicio de AEDL. Noticia sobre la inauguración del programa Coworking.

Sobre el Valor Cooperación, Identidad local y Sentimiento de pertenencia, destaca la cooperación por encima de los demás ítems, demostrando de esta forma, tanto en las expresiones como en las acciones, su importancia. Finalmente, el Valor Buena Gobernanza, aunque se equipara en porcentaje con el Valor Imagen de Marca, parece el menos valorado, ya que de todos los ítems que puede abarcar -buenas prácticas, evaluación y seguimiento de las acciones y resolución de conflictos- son muy escasas las

evidencias sobre el cumplimiento de este valor, centrándose casi en exclusiva en los estudios socioeconómicos de desarrollo local a nivel de mercado laboral.

El hecho de que algunos de los ayuntamientos, en los que en su servicio de AEDL aparece información escasa sobre sus actividades, no es porque no la gestionen, sencillamente es porque no aparece reflejada en su web. Algunos de los entrevistados y encuestados facilitaron una amplia y variada relación de actividades de desarrollo local en turismo que no revela lo manifestado en la web.

5.4. Análisis de contenido de Facebook de la página principal o de inicio del sitio web

Siguiendo las variables e ítems de análisis, expuestos en el anterior capítulo, se procede a la medición de los mismos, incluyendo la URL de Facebook en LikeAlyzer el 1 de agosto de 2016, la herramienta analiza el mes completo de julio. Tal y como ya se avanzó en el epígrafe 4.10.3, de los 49 ayuntamientos que constituyen el censo, solo 32 tienen Facebook de los cuales solo 25 tienen enlace directo, siendo los que se exponen en la tabla 127:

Tabla 127

Lista de enlaces de Facebook de los ayuntamientos positivos de análisis

<i>Ayuntamiento</i>	<i>URL de la Fanpage</i>
1. Abegondo	https://www.facebook.com/abegondo.es
2. Arzúa	https://www.facebook.com/pages/Concello-de-Arz%C3%BAa/268501566555837
3. Bergondo	https://www.facebook.com/Concello-de-Bergondo873614309412754/timeline/?ref=page_internal
4. Boqueixón	https://www.facebook.com/concello.deboqueixon
5. Cabana de Bergantiños	https://www.facebook.com/pages/Concello-Cabana/184939394900355
6. Camariñas	https://www.facebook.com/pages/Concello-de-Camari%C3%B1as/1542231376062425
7. Cambre	https://www.facebook.com/pages/Concello-de-Cambre/140114419405002
8. Carballo	https://www.facebook.com/concellodecarballo
9. Carral	https://www.facebook.com/cultura.carral
10. Corcubión	https://www.facebook.com/concellocorcubion

11.Dodro		https://www.facebook.com/pages/Concello-De-Dodro-Dodro/765971536773896?fref=ts
12.Dumbría		https://eses.facebook.com/ConcelloDeDumbria?group_id=0&filter=2
13.Ferrol		https://www.facebook.com/Concello-de-Ferrol496356170460543/timeline
14.Fisterra		https://www.facebook.com/concellodefisterra/
15.Laracha (A)		https://es-la.facebook.com/ConcelloALaracha
16.Malpica de Bergantiños	de	https://www.facebook.com/concellodemalpica/
17.Mazaricos		https://es-es.facebook.com/concello.demazaricos/
18.Mesía		https://www.facebook.com/Deporte-Concello-Mes%C3%ADa-410479909027448/
19.Noia		https://www.facebook.com/Concello-de-Noia-1730441003909340/?fref=nf
20.Rois		https://www.facebook.com/Concello-de-Rois-1650989935163117/
21.Sobrado dos Monxes	dos	https://www.facebook.com/Concello-de-Sobrado-1028071143904057/
22.Teo		https://www.facebook.com/pages/Concello-de-Teo/191426554242323
23.Toques		http://www.toques.es/facebook/
24.Vimianzo		https://www.facebook.com/concellovimianzo
25.Zas		https://www.facebook.com/concellozas/

Los ayuntamientos marcados en color tienen una URL no válida de Facebook por lo que no se le ha podido aplicar el análisis en LikeAlyzer. Fuente: elaboración propia.

Antes de pasar al análisis a través de LikeAlyzer se puntualiza que 3 de los 25 ayuntamientos no tienen URL válida para su análisis, éstos son Mesía, Rois y Sobrado dos Monxes.

Variable Contenido:

Se recuerda que el periodo de observación va del 1 de julio al 1 de agosto, es un periodo de verano en el cual se organizan muchas actividades al aire libre, fiestas y ferias, por lo que es más habitual encontrar información relacionada con este tipo de eventos. Se parte de la base de que éste ha de ser de calidad y creativo para retener a los usuarios. Esto se puede observar con el ítem de “**Grado de lealtad y compromiso**” (tablas 130 y 131) Este grado de compromiso se halla dividiendo el PTAT -personas que hablan sobre los post- por el número de "me gusta" y según LikeAlyzer se necesitaría un grado de compromiso por encima del 7% para tener éxito en Facebook. Como se puede comprobar hay 10 ayuntamientos, de los 22 analizados, que no cumplen este criterio de relación estable y duradera con sus públicos.

La **frecuencia de las publicaciones del formato del post** y el **tipo de información que facilitan**, son elementos vinculantes al éxito en el contenido. El formato o tipo de publicaciones -fotos, vídeos, enlaces y estados²⁴⁶- se observa que hay bastante variabilidad de unos ayuntamientos a otros, destacando el uso de las fotos sobre el resto de criterios, teniendo menor presencia el uso de los vídeos y las noticias sobre el estado. Se requeriría el uso de los cuatro formatos con unos mínimos, las fotos y los vídeos son elementos visuales que aportan mayor visibilidad a la página. La frecuencia, es decir, las aportaciones diarias animan de forma adecuada a los usuarios y ayudan a crecer la audiencia. Se encuentran casos extremos, por debajo de 1 o incluso 0 publicaciones en el periodo de análisis (1 mes), como son los casos de Toques y Noia que no han realizado ninguna publicación, a otros ayuntamientos que sobrepasan las 4 publicaciones por día como son los ayuntamientos de Cambre (4,32), Dumbría (4,62) y Ferrol (4,57).

Sobre el **contenido específico** de dichas informaciones podemos resumir los siguientes aspectos relevantes:

Tabla 128

Formato y tipo de información más exitosa durante el periodo de análisis. Porcentajes sobre la información más exitosa*

Formato y tipo de información que más ha gustado	Número	Porcentaje de presencia
Carteles y folletos.	30	31,57%
Fotos.	37	48,93%
Vídeos.	3	3,15%
Enlaces a noticias en los medios.	10	10,52%
Actividades relacionadas con el turismo.	Ferías: 2 Fiestas: 13 Jornadas: 4 Festivales: 2 Rutas: 1 Cine, música...7	30,52%

*LikeLayzer selecciona las cinco publicaciones que más han gustado de cada ayuntamiento del mes objeto de análisis. Ver tablas en Anexo V. Fuente: elaboración propia.

²⁴⁶ Con referencia al estado hemos de aclarar que son aquellas publicaciones que hacen, cuando escriben una noticia, en qué están pensando.

Entre la información considerada más exitosa por LikeAlyzer y publicada durante dicho mes, destaca el uso de carteles, como técnica de relaciones públicas de tipo Transversal o Expresiva, es un recurso comunicativo altamente utilizado, coincidiendo en parte con la hipótesis **H2.2**, por el contrario el uso de audiovisuales como técnica Expresiva es menor, un 3,15%. Despunta el uso de las fotografías (48,93%), también considerada como técnica Expresiva, entre las publicaciones consideradas más relevantes a lo largo del mes.

Por otro lado, se puede observar que un 30,52% de los ayuntamientos han publicado información sobre actividades relacionadas con el turismo, destacando las fiestas, muy por encima de las demás actividades, hallando este dato dentro de la normalidad, ya que son las actividades que más se organizan durante los meses de verano.

Tabla 129

Formato del Post/Tipo de publicaciones a lo largo del mes analizado. Porcentajes calculado sobre las 22 páginas de Facebook analizadas

Formato del Post/Tipo de publicación	Porcentaje de presencia
Fotos (por encima del 30% de uso).	81,81%
Vídeos (por encima del 10% de uso).	22,72%
Enlaces (por encima del 10% de uso).	63,63%
Estado.	59,1%

Fuente: elaboración propia. Ver tabla en Anexo V.

A la luz de los resultados sobre el tipo de publicaciones totales del mes analizado, se comprueba que los porcentajes de contenido son altos en número de fotografías, enlaces y noticias sobre el estado, exceptuando los vídeos que tienen una presencia menor a lo largo de este mes. Ello ayuda, en gran medida, a la obtención de mayor visibilidad, aunque también se ha de tener en cuenta la interacción -respuesta o reacción por parte del ayuntamiento “PTAT”- para que el grado de confianza o compromiso sea mayor de un 7%. En este caso existen algunos ayuntamientos que no cumplen los mínimos.

Variable Interacción

Tabla 130

Ayuntamientos con Grado bajo de confianza y compromiso

Ayuntamientos	PTAT	Número total de fans	Grado de confianza y compromiso o lealtad
Abegondo	12	1.049	1,41%
Arzúa	56	1.030	5,44%
Camariñas	54	4.107	1,31%
Carral	2	1.134	0,18%
Corcubión	3	690	0,43%
Laracha (A)	120	1.973	6,08%
Teo	98	2.814	3,48%
Toques	5	208	2,4%
Vimianzo	113	3.901	2,9%
Zas	177	2.946	6,01%

Fuente: elaboración propia. Ver tabla en Anexo V

Se recuerda que el grado de compromiso o fidelidad del usuario se calcula dividiendo el PTAT o número de interacciones que se han producido en el período de análisis entre el número total de fans multiplicado por 100. Es necesario, según la herramienta de análisis LikeAlyzer que este grado sea igual o mayor al 7% para que el éxito e interactividad en Facebook sea significativo. Los ayuntamientos que se reflejan en la tabla 130 tienen un éxito muy bajo en sus publicaciones –todos ellos por debajo del 7%-, por lo que su nivel de fidelidad es pobre.

Pero por otro lado están los ayuntamientos que sí sobrepasan el 7% de confianza de sus usuarios, pudiendo afirmar que mantienen una buena interacción con ellos, tanto en contenido, como en calidad y frecuencia de post adecuada. A continuación se comprueban aquellos ayuntamientos que cumplen con este nivel de compromiso o fidelidad.

Tabla 131

Ayuntamientos con Grado alto de confianza y compromiso

Ayuntamientos	PTAT	Número total de fans	Grado de confianza y compromiso o lealtad
Bergondo	78	537	14,58%
Boqueixón	126	1.247	10,11%
Cabana de Bergantiños	187	1.420	13,17%
Cambre	553	3.583	15,43%

Carballo	195	2.554	7,64%
Dodro	203	1.087	18,68%
Dumbría	814	3.581	22,73%
Ferrol	363	4.485	8,2%
Fisterra	651	1.511	43,08
Malpica	861	2.466	34,91%
Mazaricos	411	2.154	19,08
Noia	171	2.407	7,1%

Fuente: elaboración propia. Ver tabla en Anexo V.

En la tabla 131 se observa que para obtener un grado alto de fidelidad no hace falta tener un número elevado de fans, sino mantener una buena interacción con ellos con una mínima calidad y variedad en las publicaciones. Destacan los ayuntamientos de Fisterra (43,08%) y Malpica (34,91%) con porcentajes de confianza muy por encima de la media del resto de ayuntamientos, coincidiendo con unos índices de respuesta por post de 46 (Fisterra) y 50 (Malpica), además de una valoración general muy alta, por parte de LikeAlyzer, de 77 y 76 sobre 100 puntos, respectivamente. Hay que destacar que estos dos ayuntamientos realizan una coordinación correcta, entre los pocos que lo hacen bien en los momentos más adecuados de publicación al día (Timing), con mayor reciprocidad con sus usuarios.

Variable Visibilidad

El análisis de esta variable permite identificar cuáles son los ayuntamientos con mayor presencia en la red de Facebook. La media de “me gusta” y comentarios por Post es un indicador representativo que está relacionado con cómo se publica el post:

- En el momento de más interacción con el usuario (timing). LikeAlyzer analiza, en cada caso, cuál es la mejor franja de horario para sus publicaciones, teniendo en cuenta en qué momento interactúan más los usuarios con su ayuntamiento a través de Facebook.
- Con una longitud adecuada –entre los 100 y 500 caracteres son más apreciados por los usuarios-.
- El uso de hashtags –su objetivo principal es ordenar los contenidos que se comparten a través de las redes sociales permitiendo que los fans hagan clic sobre la palabra y vean otras publicaciones sobre la misma temática-.

- Las “*pages liked*” son aquellas otras páginas que les gustan a los ayuntamientos y con las cuales interactúan –lo correcto sería por encima de 10-.

Los ayuntamientos con los cuatro indicadores positivos o correctos son: Mazaricos, con una valoración general de 79, Fisterra, con una valoración general de 77 y Laracha (A) con una valoración general de 81, a pesar de que este último caso tiene un grado de confianza casi 1 punto por debajo del 7% (6,08%).

Valoración general

En cuanto a la valoración general que LikeAlyzer le da a la página de Facebook de los ayuntamientos, los peor valorados -por debajo de 50 puntos- son Abegondo, Camariñas, Carral, Corcubión, Toques y Vimianzo que representan un 27,27%. Y los mejor valorados -por encima de 50-, teniendo en cuenta todos los indicadores, son Arzúa, Bergondo, Boqueixón, Cabana de Bergantiños, Cambre, Carballo, Dodro, Dumbría, Ferrol, Fisterra, Laracha (A), Malpica, Mazaricos, Noia, Teo y Zas que representan un 72,72%. Hay que destacar el caso de Noia, éste a pesar de no haber realizado ni una sola publicación durante el mes de análisis, está valorado con un 54% por tener un grado de confianza ligeramente por encima del 7%.

Tabla 132

Valoración media de LikeAlyzer para la página de Facebook de los ayuntamientos

AYUNTAMIENTO	VALORACIÓN MEDIA DE LIKEALYZAR
Abegondo	41
Arzúa	69
Bergondo	72
Boqueixón	67
Cabana de Bergantiños	65
Camariñas	42
Cambre	65
Carballo	73
Carral	38
Corcubión	47
Dodro	71
Dumbría	79
Ferrol	64
Fisterra	77
Laracha (A)	81
Malpica	76
Mazaricos	79
Noia	54

Teo	55
Toques	21
Vimianzo	45
Zas	74

Fuente: elaboración propia

Se puede afirmar, en general que los ayuntamientos que están mejor valorados por LikeAlyzer –el 72,72%- porque cumplen positivamente con un mayor porcentaje de ítems medidores, son los que dan más importancia a las redes sociales y, por lo tanto, están más pendientes de mantener el contenido así como la imagen que se transmite a través de las mismas, como es el caso de Facebook. Se observa, en este caso, que también coincide con la alta puntuación dada en el cuestionario a la variable “redes sociales” en escala de 1 a 5 en cuanto al Grado de Importancia como “bastante importante” un 27,1% y “totalmente importante” un 66,7%, y en cuanto al Grado de Aplicación “bastante frecuencia” un 33,3% y con “mucho frecuencia un 33,3%, aunque observamos que le dan más importancia de lo que realmente usan la técnica.

La explicación puede coincidir, en parte, con la vista sobre los sitios webs, principalmente al hecho relativo del poco personal disponible para realizar todas las tareas de la Agencia. Mantener una red social actualizada conlleva dedicarles un tiempo cada día, no solo para publicar los post sino también para contestar a las preguntas de los usuarios e interactuar con ellos.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Tras la revisión bibliográfica de ambas disciplinas, desarrollo local y relaciones públicas conectadas con el sector turístico, y el análisis de los resultados obtenidos por la aplicación de la triangulación de técnicas de investigación, donde combinamos método cualitativo y cuantitativo, se pueden extraer una serie de conclusiones e implicaciones que son estructuradas de la siguiente forma:

- Conclusiones de tipo general sobre la situación y contexto de las AEDLs.
- Conclusiones sobre los objetivos e hipótesis, sobre las cuales reflexionaremos sobre los hallazgos basados en los resultados de la investigación.
- Conclusión final.
- Implicaciones para la teoría, implicaciones de tipo práctico para el sector de los AEDLs e implicaciones para posibles investigaciones posteriores.

No obstante se ha de resaltar que, a lo largo de la exposición teórica de los dos marcos de referencia, también se han aportado algunas reflexiones de interés pragmático, desde la perspectiva de las relaciones públicas, para la labor del AEDL, tales como la teoría de los juegos para la resolución de conflictos, la importancia de la teoría de la agenda en los M.C.S., el enfoque del desarrollo sostenible, la buena gobernanza, la responsabilidad social, el entendimiento y el paradigma relacional, entre otros temas de interés.

6.1. Conclusiones generales sobre situación y contexto de las AEDLs

A continuación se destacan las siguientes conclusiones de tipo general:

- a) La situación contractual de tipo laboral que viven actualmente los Agentes, visto durante la revisión de la literatura y confirmado durante las entrevistas, refleja un grado alto de inestabilidad que se traduce en una barrera o dificultad de continuidad en su labor, por lo que, en muchas ocasiones, es fiel reflejo de una interrupción o abandono de los proyectos. Durante nuestra investigación se han observado casos en los que el ayuntamiento perdió alguno de sus Agentes, o incluso su único Agente, desconociendo el devenir de su situación actual. La crisis económica que ha afectado a los municipios ha provocado la pérdida de contrataciones de Agentes. Por lo tanto, se muestra como un factor de necesidad el cambio de su situación laboral, tal y como reclaman los miembros de Afiprodel, ya que la labor de estos profesionales es primordial para la promoción del desarrollo de las comunidades locales. La AEDL es la principal plataforma para el impulso de la economía, además de ser promotor y dinamizador social. Por otro lado, la Administración Pública ha de reinterpretar la importancia y necesidad de consolidar los puestos de los AEDLs en los ayuntamientos, ya sean éstos grandes o pequeños, y no depender de subvenciones o exiguos presupuestos municipales que no permiten afrontar proyectos y darles continuidad. El éxito de los programas o proyectos de desarrollo local dependen, en gran medida, de la capacidad, carga de trabajo y tiempo que se les dedique; tiempo y carga de trabajo que en muchas ocasiones no tienen por falta o escasez de presupuesto y ausencia “obligada” de profesionales para cubrir estas funciones.

- b) Correlacionado con el anterior punto, existe una clara coyuntura, en muchos de los casos analizados, de una evidente escasez o falta de financiación para llevar a cabo actividades y proyectos que supondrían una mejora en las políticas de desarrollo local.

- c) Se observan grandes diferencias entre los pequeños y los grandes municipios; en estos últimos la estructura rígida del organigrama del consistorio suele marcar unas competencias separadas, donde los AEDLs quedan prácticamente relegados a la gestión de la bolsa de trabajo y la orientación laboral, quedando las gestiones de turismo en desarrollo local asignadas en su totalidad al técnico en turismo, haciendo colaboraciones muy puntuales como gestión de subvenciones y poco más -exceptuando los casos de Ferrol y Culleredo de entre los grandes municipios analizados-. Los municipios pequeños -menos de 10.000 habitantes- y aquellos considerados municipios más turísticos, el AEDL asume una mayor carga de funciones relacionadas con el sector turístico, colaborando más activamente con el técnico en turismo o de cultura -en el caso de que lo haya- o asumiendo todas ellas. En estos casos el Agente suele tener una visión más amplia de conjunto desde la óptica del desarrollo local.

Desligar desarrollo local y turismo es un desacierto, ya que no permite ver en toda su dimensión la capacidad de crecimiento que puede aportar a un municipio dentro de este sector. Aquellos ayuntamientos en los que el AEDL trabaja en colaboración con el técnico en turismo, éste ve ampliada su mirada, dentro de sus competencias en el marco de la Agencia, para abordar con más éxito proyectos o actividades de desarrollo local. Si además estos proyectos o actividades son planificados y promocionados desde el enfoque de las relaciones públicas el éxito, a nivel estratégico informativo-comunicacional, obtiene mayor garantía de seguridad de poder ser alcanzado. A esto hay que añadir la importancia de trabajar con el enfoque ético que aportan las relaciones públicas, ya que el devenir de la industria turística tiene una clara tendencia de cambio de cara al 2050. La OMT²⁴⁷ advierte, en el día mundial del turismo de septiembre de 2016, del evidente cambio climático que estamos sufriendo, al que hay que sumar la previsión de que para esa fecha el 22% de la población mundial tendrá más de 60 años, por lo que hay que sensibilizar en la importancia de trabajar en el enfoque de un turismo sostenible y accesible para todos, más próximo a la filosofía y esencia de las relaciones públicas.

²⁴⁷ OMT. Comunicado de prensa del 28 de septiembre de 2016: <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-09-29/dia-mundial-del-turismo-de-2016-los-lideres-del-turismo-se-comprometen-impu>

- d) Se ha comprobado que en una importante cantidad de ayuntamientos, donde hay 1 solo Agente o persona que realiza sus tareas, se genera un importante colapso de funciones al recaer en la misma persona todas las gestiones relativas a este ámbito de trabajo, desatendiendo por falta de tiempo y ayuda otras facetas como es el mantenimiento de la web y de las redes sociales, en este caso Facebook ya que ha sido la red social analizada, a pesar de puntuar éstas con un Grado elevado de importancia.

6.2. Conclusiones relativas a los objetivos e hipótesis de partida:

En este epígrafe se tratará de hacer una conclusión general por cada una de las hipótesis, ya que el análisis y la interpretación previa cubrieron el área del problema de investigación de manera comprensiva, por lo tanto, este tipo de conclusión proporcionará una contribución valiosa al esfuerzo final en el conjunto de la investigación.

1. Hipótesis (H1) “Mayormente los modelos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt que trabajan en las AEDLs son el modelo de Agente de Prensa y el modelo de Información Pública, y en menor medida los modelos bidireccionales Asimétrico y Simétrico”.

En este caso se aceptaba la hipótesis nula (H_0) porque no se cumplía en su totalidad la afirmación de partida, dando como resultado una preeminencia del modelo de Información Pública sobre los demás modelos y presentado en segundo lugar el modelo Bidireccional Simétrico, frente a los otros dos modelos que tuvieron menos fuerza e influencia. En el análisis e interpretación ya se avanzó que se percibía una clara explicación ajustada a la realidad de la labor de los AEDLs en el contexto del consistorio, puesto que, aunque no son estrictamente hablando funcionarios, estos se han de amoldar a las normas, burocracia y política de la institución pública. Tal y como se estableció en el marco teórico, este modelo, según Grunig y Hunt, es el propio de la Administración Pública y las organizaciones sin ánimo de lucro, ejerciendo el AEDL un rol de mero difusor de información y no necesariamente con ánimo persuasivo. Si bien se ha de recordar que, en este modelo no se hace uso de la investigación, por lo que éste dispone de un claro sentido unidireccional.

No obstante, el hecho de que el segundo modelo a destacar en los resultados sea el Simétrico Bidireccional denota una necesidad de proximidad a las exigencias y circunstancias de la comunidad local, es decir, de los ciudadanos del municipio, siendo este modelo, frente al Asimétrico Bidireccional, mejor considerado en la práctica a nivel ético. En este caso el ítem más valorado fue “establecemos negociaciones con los grupos de interés” con un 56,5% entre “bastante de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, reflejando, por otro lado, la importancia que los AEDLs dan a la cuestión colaborativa en materia de desarrollo local a la hora de gestionar y promocionar actividades y proyectos turísticos.

Por lo tanto, y haciendo una valoración más subjetiva de la hipótesis sobre aquellos modelos que fueron mejor o peor valorados, se concluye que en parte algunos modelos se cumplieron, en concreto los modelos de Información Pública, como el más valorado y con una diferencia estadísticamente significativa, y el modelo Asimétrico Bidireccional, como el menos valorado de los cuatro.

En este caso se da por alcanzado el primero de los objetivos específicos: “Averiguar en qué medida hay aplicación de los tipos de modelos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt en las AEDLs en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos”.

2. Hipótesis (H2.1.) “Entre los AEDLs prevalece el conocimiento y aplicación de técnicas de relaciones públicas Transversales o Expresivas sobre los demás tipos de técnicas de Relaciones con los Medios y de Relación con la Comunidad”.

En relación a esta hipótesis, los resultados del análisis concluyeron que se debía rechazar la hipótesis nula (H_0) puesto que se cumplía la predicción de partida. En este caso, el uso del grupo de técnicas Transversales o Expresivas prevalecía sobre los demás grupos de técnicas de Relación con la Comunidad y de Relación con los Medios, quedando estas dos últimas muy por debajo de las técnicas Transversales.

En principio, se pensó que las técnicas Transversales –edición de folletos y carteles, webs, audiovisuales corporativos, redes sociales y uso del teléfono-, por ser de uso más cotidiano en la labor del AEDL a la hora de gestionar y promocionar las actividades turísticas, tendrían un mayor grado de aplicabilidad, cuestión que se pudo comprobar con posterioridad.

En el grupo de técnicas de Relación con los Medios, el ítem de “envío de comunicados de prensa” muestra un gran peso y presencia, considerando ésta una tarea de

máxima relevancia y necesidad, casi obligada, en su gestión como institución pública; el resto de los ítems de este grupo muestran valores bajos.

Llama especial atención que, a pesar de que una de las funciones principales del AEDL sea el trabajo con la comunidad local, sean las técnicas de Relación con la Comunidad una de las peor puntuadas en cuanto al grado de aplicación. Esto puede ser debido al desconocimiento de objetivos y la organización práctica de algunas de estas técnicas dentro de este grupo, como son la “captación de fondos”, los “viajes de familiarización”, las “jornadas de puertas abiertas”, las “reuniones de grandes colectivos” y el “patrocinio y mecenazgo”.

3. Hipótesis (H2.2) “Las técnicas de Relaciones Públicas Transversales o Expresivas que más se conocen y aplican en las AEDLs son “folletos y carteles”.

En cuanto a la presente hipótesis se confirma que, tras el análisis de resultados, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la alternativa (H_1), comprobando que los “folletos y carteles” es el tipo de técnica Transversal que más se aplica en el servicio de AEDL. Hay que destacar que la edición y uso de “folletos y carteles” está muy por encima del resto de las técnicas, presentando en segundo lugar el uso de las “webs”.

La utilización de carteles, no tanto de folletos, es algo que se pudo constatar en el análisis de los sitios webs y de Facebook de los ayuntamientos, ya que las actividades, tales como ferias, fiestas locales, jornadas gastronómicas, deportivas o de cualquier otro tipo, son anunciadas, mayormente, a través de cartelería. A pesar de que el uso de las webs y redes sociales destacan en segunda posición, se percibe como que extraen a estas herramientas, en general, poco provecho o por lo menos no todo el que deberían, también a pesar de indicar que estas estrategias o soportes de comunicación son muy importantes. Tal y como ya se comentó, el hecho de que en una mayoría de casos, los Agentes se encuentren solos para realizar todas las funciones de la AEDL, es motivo suficiente para no poder abordar todas las funciones. Realizar un mantenimiento adecuado del sitio web y las redes sociales necesita de una continuidad y tiempo del que no disponen.

Como contrapunto, la técnica que se mostró con menor puntuación fueron las “publicaciones”, donde el 76,1% valoró como una aplicación de “poco frecuente” o “casi nunca”, evidenciando que este tipo de técnica es poco habitual en este tipo de servicio, por ser más compleja en su diseño y tener mayor coste, aunque existen diferencias sustanciales de unos ayuntamientos a otros.

4. Hipótesis (H2.3) “La técnica de Relaciones Públicas con la Comunidad que se conoce y aplica en la AEDLs son las “relaciones institucionales: convenios de colaboración con otras entidades”.

Tras los resultados de la investigación, en lo referente a esta hipótesis, se pudo confirmar que quedaba refutada la hipótesis nula (H_0).

Esta afirmación inicial germinó de una reflexión, tras las entrevistas iniciales, con el firme convencimiento de que los resultados de las encuestas lo confirmaría, como así fue; aspecto que también se comprobó en el análisis de los datos obtenidos de la pregunta del cuestionario sobre la forma de proceder de los AEDLs en la gestión de las actividades y proyectos turísticos, ya que un 60,42% colaboraba ocasionalmente y el 37,50% lo hacía siempre, poniendo de manifiesto la relevancia de la “firma de convenios” en este tipo de colaboraciones con otros organismos –tanto públicos como privados- para gestionar las políticas de desarrollo local en el ámbito turístico. Como se pudo observar, cuestión comentada también a lo largo de la exposición de la hipótesis H1, el tema colaborativo es una gestión reiterante y necesaria en este tipo de servicio.

5. Hipótesis (H2.4) “La técnica de relaciones públicas de Relación con los Medios que más se conoce y aplica en las AEDLs es el “envío de comunicados de prensa”.

Al igual que en la hipótesis anterior, se acepta la H_1 y se rechaza la nula (H_0) ya que se cumple la afirmación de partida. Se pudo comprobar que el envío de comunicados de prensa está muy por encima de otras técnicas de Relación con los Medios, con una media de 5,42, siendo la técnica más puntuada de toda la relación presentada, reafirmando la alta trascendencia e importancia que se le da a esta categoría.

Este resultado tampoco sorprendió puesto que el “envío de comunicados de prensa” está dentro de una de las características del modelo de Información Pública: difundir información de forma pública. Por el contrario, se encontraron valoraciones más bajas en el resto de ítems dentro de este grupo de Relación con los Medios: “archivo de prensa” y “elaboración del informe de evaluación”, “participación en programas de radio y TV”, “publicaciones de artículos o entrevistas”, “convocatoria de conferencias de prensa” y la “gestión con los medios en caso de crisis o falsos rumores”, siendo esta última la menos valorada y también una de las más desconocidas -hasta 11 AEDLs apuntaron no conocer esta actividad-. Todo ello confirma que el uso de los M.C.S. está limitado a ciertas acciones cuyo objetivo es la transmisión de información en sentido unidireccional.

6. Hipótesis (2.5) “El Grado de Importancia de las Técnicas de RR.PP es mayor que el Grado de Conocimiento y Aplicación de las mismas”.

Con relación a esta afirmación de partida, se confirma innegablemente que existe un mayor grado de importancia frente al grado de conocimiento y aplicación, siendo el grupo de técnicas Transversales o Expresivas el de mayor peso con relación a los otros dos grupos, tal y como ya observamos en la hipótesis H2.1.

Yendo a cada una de las categorías en particular, se constata que el Grado de Importancia es mayor que el Grado de Aplicación, en todos los ítems analizados, siendo los más valorados “folletos y carteles”, “webs y blog oficiales” y “redes sociales”. En cuanto al Grado de Conocimiento, existen una serie de técnicas con mayor porcentaje de desconocimiento, un 22,9%, todas ellas en el grupo de Relaciones con la Comunidad como son “viajes de familiarización con agentes de interés”, “patrocinio/mecenazgo” y “gestión con los medios en caso de crisis y falsos rumores”. Como ya se comentó estas técnicas, desde el punto de vista de las relaciones públicas, son altamente provechosas, pero el desconocimiento de sus objetivos y programación pueden restar el interés en su aplicabilidad.

7. Hipótesis (2.6) “De todas las opciones de actividades y proyectos turísticos que se pueden gestionar y promocionar desde la AEDL, las que más trabajan son: Ferias, fiestas, rutas de senderismo, edición de folletos y carteles y tramitación de subvenciones de ambos tipos”.

Esta es una hipótesis de partida de tipo descriptivo, la cual se confirma positivamente en su nivel casi total de cumplimiento. Esta afirmación fue elaborada basándose en las respuestas que dieron los AEDLs en las entrevistas telefónicas, al ir detallando las actividades turísticas que más gestionaban en el marco de la Agencia. Es decir, que ésta se presenta como una simple afirmación de aquello que inicialmente fueron relacionando. En este caso la única de las actividades promocionales que no se cumple con total integridad, con respecto la hipótesis inicial, es la categoría “fiestas” que, aunque fue muy mencionada en las entrevistas, en los resultados de la encuesta se halla precedida por la categoría “promoción a través de la web y redes sociales”.

El resto de la relación de actividades presentadas tiene valores menores a nivel de frecuencias, siendo las que menos: “procesos de evaluación de recursos turísticos”, “proyectos de creación de productos turísticos a partir de los recursos evaluados” y “presentación a los medios de acciones y/o proyectos turísticos a los M.C.S.”. Se entiende

que en estos casos son funciones que en mayor medida recaen exclusivamente en el técnico en turismo, siendo escasos los ayuntamientos que lo hacen de forma colaborativa con el AEDL.

Tras analizar las hipótesis que estaban integradas en el segundo de los objetivos específicos, se considera que éste se ha visto cumplido en su totalidad “Averiguar en qué medida existe conocimiento, aplicación e importancia de las técnicas de Relaciones Públicas en las AEDLs en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos”.

8. Hipótesis (3.1.) “Mayoritariamente se percibe que la aplicación de los modelos y técnicas de Relaciones Públicas podría ser altamente útiles para gestionar y promocionar las actividades turísticas”.

Se parte de una hipótesis descriptiva que se contrasta a través de los resultados obtenidos de una pregunta planteada en el cuestionario para tal fin. Dichos resultados, observados en la valoración de su media en los estadísticos descriptivos y el análisis de sus frecuencias, ratifican la hipótesis alternativa de partida: se observó que un total del 83,3% considera que, la aplicación de modelos y técnicas de relaciones públicas, son bastante y totalmente útiles -sumadas las dos categorías- para gestionar y promocionar las actividades y proyectos turísticos.

9. Hipótesis (3.2) “En los municipios de menos de 10.000 habitantes el AEDL está más implicado con la gestión y promoción de actividades turísticas, por lo que tiene una percepción más positiva sobre la utilización de modelos y técnicas de Relaciones Públicas”.

En relación a la presente hipótesis de trabajo se aceptó, sin ninguna duda, la hipótesis nula H_0 , ya que en ninguno de los dos casos –ni para municipios de menos de 10.000, ni para municipios de más de 10.000- se hallaron diferencias significativas que confirmasen lo contrario, en relación a la variable “medida en la que cree que la aplicación de modelos y técnicas de relaciones públicas son útiles para la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos.

Se partía de la idea de que los municipios más pequeños, al estar más implicados en la gestión y promoción turística, tendrían una percepción distinta a la de los municipios más grandes, aspecto que se demostró no ser cierta.

Después de valorar y reflexionar sobre la significación y aportación de estas dos hipótesis incluidas en el tercero de los objetivos específicos, se concluye positivamente el

alcance de éste: “Determinar en qué medida consideran los AEDLs que la aplicación de modelos y técnicas de Relaciones Públicas informativo-comunicativas pueden ser útiles en la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos”.

10. Hipótesis (4.1) “Los municipios de la costa, frente a los de interior, perciben que tienen mayores posibilidades de alcanzar objetivos o beneficios relacionados con la consecución de la imagen”.

La idea inicial era que en los municipios de costa, por ser municipios más turísticos, ya que disponen de un recurso natural potencialmente más atractivo como son las playas, los AEDLs tendrían una percepción mayor en cuanto al alcance de la imagen de destino. No obstante, el tratamiento estadístico de esta hipótesis confirma que no existen diferencias estadísticamente significativas, por lo que se ha de aceptar la hipótesis nula (H_0) y rechazar la hipótesis de partida, porque se pudo comprobar que los municipios de costa, frente a los de interior, tiene una percepción ligeramente superior, lo cual se presenta como una valoración escasamente significativa en cuanto a las diferencias que se puedan dar entre ambos tipos de ubicación del municipio.

11. Hipótesis (4.2) “Entre todos los objetivos o beneficios de implicación sociocultural y medioambiental, prevalece la percepción de alcance de “difusión de la cultura”, sobre el resto de beneficios”.

Esta hipótesis fue planteada en este sentido porque durante las entrevistas se percibió la importancia que le daban a todo lo relacionado con la difusión de la cultura en el municipio, especialmente en lo referente a la artesanía y tradiciones locales.

Tal y como se pudo examinar en los datos estadísticos, se le da bastante importancia, en general, a todos los ítems correspondientes al bloque de percepción del alcance de beneficios u objetivos de tipo sociocultural y medioambiental. Por lo que, aunque está ligeramente por encima del resto de las categorías de este bloque, se acepta la hipótesis nula (H_0) porque su nivel de significación es muy pequeño en relación a las demás categorías, presentado homogeneidad entre las mismas.

12. Hipótesis (4.3) “Entre los AEDLs existen mayores dudas con respecto a las posibilidades de alcance de objetivos o beneficios, de implicación económica, sobre “creación de puestos de trabajo -directos o indirectos-” e “implementación de iniciativas empresariales relacionadas con el sector turísticos”.

La presente hipótesis de trabajo fue diseñada como resultado de una reflexión sobre la situación económica actual en los municipios. Se quiso comprobar hasta qué punto podría ser cierta esta valoración inicial, que tras el análisis de los resultados de la encuesta se contrasta como cierta, puesto que se tuvo que rechazar la hipótesis nula (H_0).

Estas dos categorías, de todas las expuestas en el bloque de beneficios económicos, fueron las peor puntuadas por los AEDLs, por percibir las con más dificultad en cuanto al nivel de posibilidades de alcance. Ello está dentro de la lógica práctica debida a la situación de crisis económica que vienen arrastrando los municipios en casi la última década. Crear puestos de trabajo y generar iniciativas empresariales implica una dificultad mayor que el resto de los ítems económicos propuestos en la relación. Por otro lado, hay que puntualizar que la creación de puestos de trabajo sujetos a la temporalidad en muchas ocasiones, es conexas a la propia dinámica de la estacionalización turística. A pesar de ello, al no referirse a puestos de trabajo estables, se observa que esta categoría es vista con cierta dureza por lo que es la peor valorada.

13. Hipótesis (4.4) “Ente los AEDLs parece existir una percepción de tendencia positiva sobre el alcance de beneficios u objetivos turísticos de implicación tanto económica como sociocultural y medioambiental, motivadas por la autopercepción de la capacidad de gestión en el marco de la agencia”.

La última de las hipótesis es explicada a través de una comparativa de medias que demostró no hallar diferencias estadísticamente significativas entre ambas dimensiones de ítems económicos y socioculturales y medioambientales, los cuales además presentaban medias muy altas y próximas. Ello confirma la afirmación inicial, ya que le dan casi el mismo valor elevado a ambos niveles.

A pesar de todas las dificultades relacionadas con anterioridad, se observa en sus percepciones cierto nivel de optimismo y positividad en cuanto al futuro que esperan en relación a las categorías presentadas, ya que reflejan unas altas expectativas de alcance de beneficios u objetivos en ambas dimensiones.

Una vez establecidas las valoraciones pertinentes en relación a estas últimas cuatro hipótesis, se puede precisar el cumplimiento de nuestro objetivo específico: “Conocer la percepción de logro de objetivos relacionados con el sector turístico, que los AEDLs tienen en base a la capacidad de gestión reconocida en el marco de las competencias de la Agencia”.

6.2.1. Conclusiones relacionadas con otras preguntas del cuestionario:

- La mayoría de los ayuntamientos, un 68,75%, solo dispone de 1 Agente para llevar a cabo todas las funciones del servicio de AEDL.
- Un porcentaje alto de AEDLs (52,08%) no tiene conocimientos ni formación específica en relaciones públicas. Sin formación específica pero con ciertos conocimientos sobre relaciones públicas se mostró que un 31,29% sí lo poseen, en concreto apuntaron cursos de atención al cliente y de protocolo.
- Del uso externo del servicio de relaciones públicas, el 58,3% no lo hace nunca, siendo muy escaso aquellos ayuntamientos que sí lo hacen de forma ocasional en momentos de más trabajo o en campañas muy concretas.
- Sobre la percepción de sus conocimientos teóricos-prácticos del uso de los modelos y técnicas de relaciones públicas, casi el 40% mostró tener un conocimiento regular sobre ello.
- En cuanto a la forma de trabajar en la AEDL, en lo relativo a la gestión y promoción de actividades turísticas, el 60,4% lo hace ocasionalmente de forma colaborativa y un 37,5% lo hace siempre en colaboración. Esto confirma lo que ya se pudo concluir en las entrevistas, que mayormente se necesitan partir de aunar sinergias para poner en marcha proyectos. Muchos de ellos colaboran con otros AEDLs de otros ayuntamientos limítrofes, asociaciones, instituciones o grupos sociales para alcanzar el éxito de estos proyectos. La falta de financiación, fondos o asesoramiento técnico hace que trabajar de forma aislada sea más complejo.

6.2.2. Conclusiones sobre el análisis de contenido web y Facebook

Como ya se adelantó anteriormente, se aprecia que no se le extrae toda la ventaja comunicativa que les podrían aportar ambos soportes; se observa que los AEDLs le dan máxima importancia al uso de las mismas pero en cambio no se explota en toda su amplitud, dándose una contradicción en el hecho. Es comprensible que la situación contractual del AEDL no le permite dedicar el tiempo suficiente al mantenimiento adecuado de la web y Facebook.

En general en las webs no se facilita demasiado la accesibilidad, legibilidad y navegación de las mismas: el 53,06% no tiene buscador, el 37,7% solo dispone del idioma

gallego y solo el 6,12% ofrece la alternativa de 3 idiomas, solo el 53,06% tiene formularios de contacto con los usuarios y solo en 2 casos tienen adaptación del tipo de fuente y de ilustraciones. Todo ello alimenta las barreras idiomáticas y visuales, sin entrar en pormenores de diseños más apropiados o menos acertados para la imagen de una web institucional. Por otro lado, se comprueba que el 36,74% no dispone de información sobre la Agencia en la web, lo cual aún nos parece más grave al carecer de una mínima visualización del servicio. Sobre la presencialidad de acciones-expresiones de relaciones públicas, se confirma su escasa presencia centrándose en contenidos de cooperación y sostenibilidad, ello no significa que no gestionen y realicen acciones de relaciones públicas, simplemente están ausentes en la web.

En cuanto al uso de Facebook, siendo ésta la red social más habitual por las instituciones públicas, se observó que un 30,61% de los ayuntamientos no dispone de red social. De los 49 ayuntamientos analizados a este respecto, solo 32 de ellos disponían de Facebook y de éstos solo 25 con enlace directo a noticias. Destacar que solo el ayuntamiento de Camariñas dispone de página de Facebook exclusiva para el servicio de AEDL.

6.3. Conclusión final

Tras las conclusiones relativas a las preguntas del cuestionario y sobre las hipótesis de trabajo, se observa que, de forma muy intuitiva pero sagaz, ejercen las relaciones públicas, tanto en lo referente a los modelos como en lo tocante a las técnicas. En cuanto a los modelos se encuentra, como ya se explicó claramente, que tiene su lógica la aplicación del Modelo de Información Pública; lo interesante fue descubrir, tras la investigación, que el segundo modelo de aplicación era el Simétrico Bidireccional, demostrando así la cercanía o proximidad del AEDL a su entorno social inmediato, denotando su buen hacer en el ejercicio de su trabajo diario.

Se concluye que se puede afirmar el alcance del objetivo general de partida: “Identificar los modelos y técnicas de Relaciones Públicas que aplican las AEDLs, en el proceso de gestión y promoción del desarrollo turístico en la provincia de A Coruña”.

6.4. Implicaciones

6.4.1. Implicaciones teóricas

La presente investigación supone una contribución significativa al conocimiento de ambas disciplinas, desarrollo local y relaciones públicas, pero también para la disciplina o campo relacionado con ambas ya que el turismo ha sido la materia transversal de trabajo. Esta tesis muestra una investigación y resultados novedosos en lo referente a la correlación de estos tres campos de conocimientos, además de contribuir a la producción científica a este respecto, puesto que, como ya se comentaba en la introducción y al inicio del marco teórico, las investigaciones halladas sobre éstas son exiguas.

6.4.2. Implicaciones prácticas para el sector de los AEDL

Se considera que el AEDL es un profesional que ha de enfocar su trabajo como un ente multidisciplinar y que además está preparado para llevar a cabo tanto las políticas de empleo como las relacionadas con el desarrollo económico local; pero, sin olvidar que su papel es el de ejercer el impulso y la dinamización del territorio, por lo que aquí entra en juego la dinamización local del turismo. Partiendo del hecho evidente, como ya se describió en el marco teórico, que el sector turístico es significativo en la economía de este país, no se entiende que, en muchos de los casos revisados y descartados para el censo, no se colabore en materia de desarrollo local. Se comprueba, con cierto pesar, como comentaron algunos de los Agentes entrevistados, “haber un antes y un después” en lo referido a la pérdida de funciones en materia de desarrollo local y turismo.

Sería necesaria una reflexión política de reenfoque colaborativo sin caer en el compartimentarismo estanco. Éste es un esfuerzo basado en el tratamiento de las relaciones públicas: la negociación, la cooperación y la colaboración en tema de competencias ya que, donde se genera la confianza entre los diferentes actores sociales es más fácil emprender proyectos e iniciativas sociales que promuevan la economía local. Las actuaciones de desarrollo local, aunque se piensen globalmente, es necesario guiarlas a través del modelo basado en el entendimiento social con estrategia *win win* de lo local, con el objetivo de buscar la seguridad del éxito en sus intervenciones y acciones locales.

Tal y como se afirmó anteriormente, se observar una aplicación de las relaciones públicas, en un número elevado de casos, de forma improvisada en la labor de los AEDLs, no por ello con falta de imaginación, todo lo contrario; por lo que sería importante asentar

los conocimientos sobre los objetivos que se pueden alcanzar, las formas más adecuadas de proceder y gestionar actividades, eventos o proyectos turísticos desde este planteamiento relacional. Esta forma de trabajar edificaría las bases para asegurar el éxito de alcance del desarrollo local en tema de turismo. Es fundamental revalorizar los recursos endógenos de nuestro territorio y potenciar la oferta turística de nuestro acervo natural y cultural, arraigando la marca de destino a nivel local, dentro de las políticas “desde arriba”, pero sin la fragmentación habitual con la que es abordada, por lo que el enfoque relacional es prioritario.

Algunos de los resultados extraídos permitirán a los Agentes afianzar el uso y aplicación de las técnicas de relaciones públicas ya que, la importancia que les dan es mucho mayor que su aplicación; con ello demostraron interés en obtener mayor conocimiento sobre las mismas en el momento de asignar un alto valor de importancia, muy por encima del grado de conocimiento y aplicación.

También es interesante que conozcan que están trabajando en la línea correcta, en el contexto de gestión de la Agencia, ya que se considera que el Modelo Simétrico Bidireccional mostrado como el segundo más puntuado aun desconociendo características y procedimientos exactos, es el modelo más adecuado, como dice Arceo Vacas, A. (2004), y ya se apuntó en el marco teórico, este “(...) cuarto modelo de actuación es una garantía de la eficacia de las relaciones públicas (...) como modelo operativo a la hora de resolver problemas concretos de cualquier tipo de institución o persona (...). Es más justo y equilibrado que ningún otro” (p. 101). Siguiendo en esta línea, se concluye presentando a continuación una lista de verificación de procedimientos para potenciar el uso del modelo de relaciones públicas Simétrico Bidireccional, así como el uso y aplicación de las técnicas de relaciones públicas:

Tabla 133.

Lista mensual de verificación de procedimientos sobre el modelo Simétrico Bidireccional de Relaciones Públicas

	Ciudadanos	Otras instituciones públicas	Empresas/entidades privadas	Entidades sin ánimo de lucro (funciones, asociaciones, ONGs, etc.)	Medios de Comunicación Social	Otros estamentos dentro del propio ayuntamiento
Usamos estrategias de resolución de conflictos en nuestro trato con los públicos						
Establecemos negociaciones con los grupos de interés						
Evaluamos previamente para determinar el grado de entendimiento o comprensión con nuestros públicos						
Planificamos una comunicación bidireccional positiva						
Buscamos modificar la actitud y el comportamiento tanto de la institución como de los públicos						

Esta lista de verificación de procedimientos debería de ser rellenada por los AEDLs como una forma de comprobación de la aplicación del modelo Simétrico Bidireccional, tenerla presente en el intento de ajustarse a las cuatro acciones o formas de proceder dentro de la Agencia.

Fuente: elaboración propia

Tabla 134.

Lista mensual de verificación de procedimientos sobre las técnicas de Relaciones Públicas

	Objetivo	Calendario de preparación/elaboración	Calendario de ejecución	Resultados/Impacto	Observaciones	Valoración final
Folletos y carteles						
Audiovisuales corporativos o institucionales						
Webs o blogs oficiales						
Redes sociales						
Publicaciones						
Información telefónica						
Reuniones para grandes colectivos: ferias, congresos, jornadas...						
Viajes de familiarización para grupos de interés						
Visitas o jornadas de puertas abiertas						
Patrocinio/mecenazgo						
Captación de fondos						
Relaciones institucionales: firma de convenios						
Envíos de comunicados de prensa						
Publicaciones de artículos de opinión o						

entrevistas						
Gestión del archivo de prensa y elaboración del informe de evaluación						
Conferencias de prensa						
Participación en programas de radio y/o TV						
Gestión con los medios en caso de crisis y falsos rumores						

Cada color está marcando un grupo de técnicas de Relaciones Públicas, estando relacionada en el mismo orden en que se preguntó por ellas en la encuesta: Técnicas de Tipo Transversal o Expresivas, Técnicas de Relación con la Comunidad y Técnicas de Relación con los Medios.

Quedan marcadas en color más oscuro aquellas técnicas que consideramos más importantes en su gestión como funciones más cotidianas en el marco de la AEDL, el resto de las mismas serían para trabajar en las ocasiones o situaciones que lo requiera

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, el análisis de contenido de las webs y redes sociales permitió realizar una serie de reflexiones en el Capítulo de “Análisis e interpretación de los resultados” y en epígrafe 6.2.2 de las conclusiones, las cuales empujan a la necesidad de plantear una serie de propuestas o planes de mejora que se valoran como interesantes contemplar en el presente epígrafe:

- Mejorar la imagen comunicativa de la institución a través de las webs, corrigiendo los defectos en materia de legibilidad, navegabilidad y accesibilidad de las mismas.
- Mejorar la imagen comunicativa del servicio de AEDL a través de la facilitación de mayor información sobre objetivos, funciones y servicios que se ofertan. Datos de contacto de la Agencia y horarios de atención al usuario. Noticias sobre todas las actividades y proyectos que realiza la Agencia y actualización de las mismas, entre los cuales se hallarían los relativos al ámbito turístico. Incluir toda información relativa a las colaboraciones realizadas en el marco del turismo y desarrollo local. Se percibe la necesidad de reforzar la identidad del Agente, además de la confianza hacia el mismo; son escasos los datos sobre el mismo, dando imagen de poca transparencia comunicativa.
- Mejorar la interacción en Facebook potenciando el PTAT -respuesta por parte del ayuntamiento-. Impulsar el uso de fotografías y vídeos para hacerlo más dinámico y visible.
- Procurar una página de Facebook específica para este servicio con acceso directo a las noticias, sin necesidad de que el usuario tenga la obligación de darse de alta en esta red social.
- Potenciar la presencia en los sitios webs, en el terreno del desarrollo local, valores como las buenas prácticas, apoyo de actividades de RSC incentivando la participación más activa de la población local, revalorizar acciones relativas a la buena gobernanza que identifiquen la búsqueda del entendimiento –feedback positivo-, las relaciones de confianza y de consenso y demostración de atención a los intereses de todas las partes.

6.4.3. Implicaciones para futuras investigaciones

Esta investigación puede ser ampliada a un ámbito geográfico mayor, en concreto al contexto general de toda Galicia, de forma que se puedan extraer conclusiones generalizadas a nivel autonómico y determinar si se reproducen los resultados hallados, y

poder aplicar las propuestas extraídas de la investigación en el quehacer cotidiano de las AEDLs, para coordinar de forma más técnica y efectiva sus funciones. De ser así también cabría la posibilidad de hacer, a posteriori, estudios comparativos entre las diferentes Comunidades Autónomas.

Por otro lado, es posible iniciar posteriores investigaciones de aplicación de protocolos de actuación de estas técnicas y modelos de relaciones públicas en casos concretos de actividades y/o proyectos turísticos y medir resultados antes y después de la aplicación de los mismos.

Fuera ya de lo que sería el sector turístico, también sería interesante investigar el uso o aplicación de modelos y técnicas de relaciones públicas en el contexto de la AEDL a todos los niveles de administración p, no solo en el marco de la gestión y promoción turística.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- ADECEC, (1997) *El libro práctico de la comunicación y las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial Folio.
- (2003) *40 éxitos en comunicación*. Madrid: Editorial Pearson S.A. -Prentice Hall.
- AGOST, F. (2008) Participación ciudadana y empoderamiento local, Capítulo 7. En Fuertes, A. M. y Gatica, L. (Eds). *De la economía global al desarrollo local. El alcance de la intervención de los agentes de empleo y desarrollo local*. (pp. 151-180). Colección Desarrollo Territorial nº 4. Valencia: PUV Publicacions de la Universitat de València.
- AGUADO i HERNÁNDEZ, J. A. (2013) La responsabilidad social corporativa y el desarrollo local: una aproximación en tiempos de crisis. *Rev. De Investigación Social Prisma Social. Revista de Ciencias Sociales*, nº 10. Sección temática: Responsabilidad Social Corporativa, ¿oportunidad o crisis?, pp. 119-156 Recuperado el 24 de noviembre de 2015 de <http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/10/secciones/tematica/pdf/04-rsc-desarrollo-local.pdf>
- AGUIRRE, B. y HERNÁNDEZ, C. (1991) *El lenguaje del turismo y de las relaciones Públicas*. Madrid: Española de Librería S.A. Sexta edición.
- ALBURQUEQUE LLORENS, F. (1999) *Manual del Agente de Desarrollo Local*. Diputación de Barcelona. Colección de Manuales., Centro de Estudios Multidisciplinares. La Paz, Bolivia: Ediciones CEBEM. Primera Edición.
- (2000) Las agencias de desarrollo regional y la promoción del desarrollo local en el Estado español. *Proyecto CEPAL/GTZ* (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Santiago de Chile. Recuperado 1 de marzo de 2016 en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/6066/lcr1973e.pdf>
- (2003) “Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local”. Artículo que forma parte de la consultora de *Capacitación en Desarrollo Territorial y Gestión del Territorio*. La Serena, Coquimbo, Chile. Recuperado 26 de febrero de 2016 en <http://www.delalburquerque.es/images/subidas/teoriadel.pdf>
- ALCAÑIZ MOSCARDÓ, M. (2008) Globalización y desarrollo local, Capítulo I. En Fuertes, A. M. y Gatica, L. De la economía global al desarrollo local. . (pp. 19-44). Colección Desarrollo Territorial nº 4. Valencia: Publicacions de la Universitat de València. Ed. PUV.
- ÁLVAREZ SOUSA, A. (2007) Desarrollo local e innovación en el sector turístico, Capítulo 9. En García Docampo, M. (Ed.) *Perspectivas teóricas en desarrollo local*. (pp. 233-254). A Coruña: Editorial Netbiblo S.L.
- (2009) *Sociología del turismo*. Udimá (Universidad a Distancia de Madrid). Madrid: Edita Centro de Estudios Financieros.

- (2015) Imagen, lealtad y promoción turística. Análisis con ecuaciones estructurales. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 13, nº 3 (pp. 629-648) Recuperado en septiembre de 2016 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5090441>

- ARCEO VACAS, A. (1995) Las relaciones públicas y el marketing: crítica a los planteamientos de Kloter. *Questiones publicitarias: Revista internacional de Comunicación y Publicidad*, nº 4, pp. 121-133. Recuperado 17 marzo de 2016 en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2110007>

- (2004) La responsabilidad social en las relaciones públicas como esencia de la teoría vanguardista, Capítulo 8. En Arceo Vacas, J.L. (Coord.) *Las relaciones públicas en España*. (pp. 105-112). México: Editorial Mc Graw-Hill S.A.

- ARCEO VACAS, J.L. (1988) *Fundamentos para la teoría y técnica de las Relaciones Públicas*. Barcelona. Editorial PPU.

- (2004) (Coord.) *Las Relaciones Públicas en España*. México: Editorial Mc Graw-Hill S.A.

- ARRANZ, J. C. (1994) Relaciones Públicas e Identidad Corporativa. Dos historias paralelas En Barquero Cabrero J.D (Coord.) *Manual de Relaciones Públicas Empresariales* (pp. 615-645). Ediciones Gestión 2000 S.A.

- BACELLS i JUNYENT, J. (1994) *La investigación social. Introducción a los métodos y técnicas*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial ESRP-PPU.

- BADÍA, J. F. (1996) Grupos de presión. *Revista de Estudios Políticos*, nº 146, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. pp. 101-138
Recuperado 13 octubre de 2015
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2079747>

- BARRADO TIMÓN, D. A. (2004) El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Revista de Estudios Turísticos* nº 160. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría General de Turismo. Pp. 45-68. Documento recuperado el 2 de junio de 2016 en <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-160-2004-pag45-68-91963.pdf>

- BERNAYS L. E. L. (1990) *Los últimos años. Radiografía de las Relaciones Públicas 1956-1986*. Barcelona: ESRP-PPU.

- BERUMEN, S. A. (2006) *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC Editorial.

- BLACK, S. (1991) *Las relaciones públicas, un factor clave de gestión*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- (1993) *ABC de las relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- BOIRY, P. (1998) *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. Clásicos de las Relaciones Públicas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- BOISIER, S. (2005) Hay espacio para el desarrollo local en la globalización. *Revista CEPAL* n° 86, agosto 2005, pp- 47-62. Santiago de Chile. Artículo recuperado 1 de marzo de 2016 <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/11068>
- BOUZADA FERNÁNDEZ, X. (1995) “*Elementos teóricos relativos al desarrollo comunitario local y a su prácticas en la Comunidad Autónoma de Galicia*”. Papers n° 45 (pp. 81-100). Documento recuperado 5 de junio de 2016. <http://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/25266/58549>
- BUDI ORDUÑA, V. (2008) Planificación estratégica local y análisis territorial, Capítulo 3. En Fuertes, A.M. y Gatica, L. (Eds.) *De la economía global al desarrollo local. El alcance de la intervención de los agentes de empleo y desarrollo local*. (pp. 69-84). Colección Desarrollo Territorial n° 4. Valencia: PUV Publicacions de la Universitat de València.
- BULLÓN, R. (2004) *Marketing turístico. Una perspectiva desde la planificación*. Colección Temas de Turismo. Argentina: Ediciones Turísticas. Segunda edición.
- CABRERA, J. A. (1996) *Las relaciones públicas en la empresa*. Madrid: Editorial Acento.
- CALVO PALOMARES, R. (2011) *ADL: una aproximación sociológica al estudio de una nueva profesión*. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia. Recuperado 25 de febrero de 2016 en <http://www.tesisenred.net/handle/10803/81337>
- CAMPILLO ALHAMA, C. (2012) El desarrollo de políticas estratégicas turísticas a través de la marca acontecimiento en el municipio de Elche (2010-2010). *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 10 n° 1, pp. 119-129. Recuperado 12 septiembre de 2016 en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3870762>
- CAMPRUBÍ, R. y COROMINA, LL (2016) La influencia de las fuentes de información en la formación de la imagen turística. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 14, n° 14 (pp. 781-796). Recuperado en septiembre de 2016 <http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/12955/influencia-de-las-fuentes.pdf?sequence=1>

- CANCELA CASTRILLO, F. (2017) *Municipio, Turismo y sostenibilidad*. A Coruña: Andavira Editora.
- CANFIELD B. R. (1991) *Relações Públicas. Princípios, casos e problemas*. Biblioteca pioneira de administração e negócios. Volume I e II. Brasil, São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- CANILLI, C. (1993) *Curso de relaciones públicas*. Colección La llave del éxito. Barcelona: Editorial de Vecchi S.A.
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2009) *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Barcelona: Editorial UOC. Primera Edición.
- (2010) *Introducción a las relaciones públicas*. Madrid: Edita Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- COMISIÓN EUROPEA (2006) *Fac Sheet. El enfoque Leader. Guía Básica*. Impreso en Bélgica. Documento recuperado 14 de junio de 2016 en http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006_es.pdf
- CONSEJO EMPRESARIAL -CEOMT- (2005) *Evaluación y optimización de sitios webs. El Servicio "Destination Web Watch"*. Madrid: OMT.
- CORREDOIRA y ALFONSO, L. (1991) *El patrocinio*. Su régimen jurídico en España y en la C.E.E. Barcelona: Editorial Bosch.
- COSTA, J. (1992) *Identidad corporativa y estrategia de la empresa. 25 casos prácticos*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- (2004) *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A.
- CROSBY, A. y MOREDA, A. (1996) *Desarrollo y gestión del turismo en áreas rurales y naturales*. Madrid: Editado por Centro Europeo de Formación Ambiental y Turismo.
- CRUZ OROZCO (2003) *Notas para unas buenas prácticas*. En Rodríguez Gutiérrez, Romero González y García Rodríguez –Coord.- (noviembre 2003) *Revista Banco de Buenas Prácticas en Geografía*, nº 2 Desarrollo Local. Espacios calificados y desarrollo local. (pp. 16-17). Madrid. Colegio de Geógrafos. Recuperado 1 de marzo de 2016 en <http://www.geografos.org/images/stories/interes/BBuenasPracticasDL.pdf>
- CUTLIP SCOTT M. y CENTER A. (2000) *Relaciones públicas eficaces*. Clásicos de las Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- CHAMIZO SÁNCHEZ, R. (2003) *Introducción a la comunicación turística. El valor de la imagen en la comercialización de productos turísticos*. Málaga: Textos Mínimos. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga.

- DE JUAN ALONSO, J. M^a. (2008) La promoción y comercialización de los productos turísticos de naturaleza. En Cebrián Abellán, F. (Coord.) *Turismo rural y desarrollo local* (pp. 261-269). Sevilla, Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- DE URBINA, J. A. (1990) *El arte de invitar. Su protocolo*. Madrid: Editorial El Ateneo S.A. Cuarta edición.
- DENZIN, N. K. (1970) *Sociological Methods: A Source Book*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- DEWEESE, TOM (2016) Six Issues that are Agenda 21. *The New American*. Recuperado en junio de 2016. <http://www.thenewamerican.com/reviews/opinion/item/23177-six-issues-that-are-agenda-21>
- DÍAZ ARMAS, R. (2002) *Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos*. (Tesis doctoral). Universidad de La Laguna. Recuperado 30 septiembre 2015 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=1151>
- DÍAZ FERNÁNDEZ, J.A., HERNÁNDEZ BORGE, J. y PATIÑO ROMARÍS, C.A. (Coord.) (2000) *Turismo en Galicia. Potencialidades endógenas de desenvolvemento urbano e económico*. Vigo: Edita Excma. Diputación Provincial de Pontevedra.
- DÍAZ FERNÁNDEZ, J.A. (2003) “*La política de desarrollo local y su contribución del desarrollo de las potencialidades del Turismo en Galicia*”. Revista de desarrollo rural y cooperativismo agrario. Nº 7. Universidad de Zaragoza. Recuperado 20 de febrero de 2016 <http://cederul.unizar.es/revista/num07/03.htm>
- DÍAZ-RODRÍGUEZ, P., SANTANA-TALAVERA y RODRÍGUEZ-DARIAS (2013) Destination Image, image at destination. Methodological aspects. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 11, nº 3, Special Issue (pp. 83-94). Recuperado septiembre de 2015. http://www.pasosonline.org/Publicados/11313special/PS0313_09.pdf
- DÍAZ SORIA, I. y LLURDÉS COIT, J.C (2013) Reflexiones sobre el turismo de proximidad como una estrategia para el desarrollo local. *Cuadernos de Turismo* nº 32 pp. 65-88. Universidad de Murcia. Recuperado en enero de 2016 <http://revistas.um.es/turismo/article/view/177421>
- DOMÍNGUEZ VILA, T. y ARAÚJO VILA, N. (2014) Gestión de redes sociales turísticas en las web 2.0. *Revista de Comunicación Vivat Academia* nº 129, pp. 57-78 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4898955.pdf>
- DOVAL ADÁN, A. (2009) La articulación comarcal y territorial de Galicia a principios del siglo XXI. *Minius* 17, Orense (pp. 81-118). Recuperado 14 mayo de 2016 <http://minius.webs.uvigo.es/docs/17/4.pdf>

- DURÁN GONZÁLEZ, A. M. (2016) Correspondencia de los Modelos de Relaciones Públicas a los distintos contextos evolutivos de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, nº 11, vol. VI (pp. 91.112). Recuperado en septiembre de 2016.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5578431>
- ENCICLOPEDIA LAROUSSE (1984) TOMO 2, p. 892; TOMO 14, p. 6.798; TOMO 16, p. 8.124. Barcelona: Editado por Editorial Planeta S.A. Tercera edición
- FARTO LÓPEZ, J. (2006) *Desarrollo Local sostenible en Territorios inteligentes y responsables*. Documenta. Cantabria: Instituto Europeo para la Formación y el Desarrollo. Libro recuperado 1 de marzo de 2016 en <http://docplayer.es/3972968-Desarrollo-local-sostenible-en-territorios-inteligentes-y-responsables.html>
- FERNANDEZ POYATOS, M.D., y CARRETÓN BALLESTER, M. C. (2011) Investigación sobre las estrategias de relaciones públicas para la promoción del turismo alicantino. Actas nº A6 SIC del VI Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas. *ICONO 14 de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, pp. 223-244. Recuperado en 30 septiembre 2015 en
<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/18178/3/Icono%2014%2c%202011.pdf>
- FERNANDEZ SOUTO, A. B. y VAZQUEZ GESTAL, M. (2010) Las ferias profesionales en Galicia: eventos de relaciones públicas como ejemplos de acciones de comunicación below the line. *Revista Zer* nº 29, vol. 15. Recuperado 20 de diciembre de 2015 en <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer29-12-fernandez.pdf>
- FRASER, P. SEITEL. (2002) *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Editorial Pearson Educación. Octava edición.
- FONT, N. y SUBIRATS, J. (2000) –Eds- *Local y sostenible. La Agenda 21 Local en España*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- FUENTES PUJOL, M^a E. (1991) *Documentación científica e información. Metodología del trabajo intelectual científico*. Barcelona: Editorial PPU.
- FURIÓ BLASCO, E. (1994) El desarrollo económico endógeno y local: reflexiones sobre su enfoque interpretativo. *Revistas Regionales* nº 40, pp. 97-112. Recuperado el 25 de febrero de 2016 en
<http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf456.pdf>
- GARCÍA DOCAMPO, M. (2007) – Ed.- *Perspectivas teóricas en desarrollo local*. A Coruña: Editorial Netbiblo S.L.
- GARCÍA IGLESIAS, D. (2013) Relaciones públicas aplicadas a contextos turísticos. Aproximaciones al fenómeno desde la emergencia de un enfoque integrador. *Estudios y perspectivas en Turismo. Documentos especiales*. Cuba: Editado por Ministerio de Turismo de la Habana. Recuperado 26 de diciembre 2015 en
<http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v20n2/v20n2a13.pdf>

- GARCÍA-LAVERNIA GIL, J. (1999) *La empresa frente a los rumores. Instrumentos y técnicas de relación con los medios de comunicación*. Barcelona: Editorial Tempore.
- GONZÁLEZ CARDONA, J. (2008) El agente de empleo y desarrollo local: competencias profesionales y trabajo en red, Capítulo 11. En Fuertes, A.M. y Gatica, L. (Eds.) *De la economía global al desarrollo local. El alcance de la intervención de los agentes de empleo y desarrollo local*. (pp. 241-257). Colección Desarrollo Territorial nº 4. Valencia: PUV Publicacions de la Universitat de València.
- GONZÁLEZ LIMÓN, J. M. (2000) Desarrollo Local y medioambiente, Capítulo 11. En Pérez Ramírez, B. y Carrillo Benito, E. *Desarrollo Local: Manual de uso* (pp. 343-368). Federación Andaluza de Municipios y Provincias. Madrid: Editorial ESIC.
- GONZÁLEZ MARTÍN, A. (1996) *Teoría general de la publicidad*. Madrid: Edita Fondo de Cultura Económica de España. Primera edición.
- GRUNIG, JAMES. E. y HUNT, TODD. (2000) *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona. Editorial Gestión 2000. Primera edición en castellano.
- GRUNIG, J.; GRUNIG, L. y APARECIDA-FERRARI, M. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6 (2), pp. 9-28. Recuperado el 20 de febrero de 2016 en <http://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/2015-v6-n2-perspectivas-de-las-relaciones-publicas-resultados-del-excellence-study-para-la-comunicacion-en-las-organizaciones>
- HALL, E.T. (2005) *La dimensión oculta*. Colección Psicología y etología. Siglo XXI de España Editores S.A. Barcelona: Edición 22.
- HERRERO LÓPEZ, S. (2006) Reflexiones y propuestas para el desarrollo local equitativo y sostenible, Capítulo 11. En Murga Menoyo, M^a Á. (Coord.) *Desarrollo Local y Agenda 21: una visión social y educativa* (pp.317-344). Madrid: Editorial Pearson S.A.
- HERREROS ARCONADA, M. (1989) *Teoría y técnica de la propaganda electoral (formas publicitarias)*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
- HOWARD I., WILFRED, M.A., M. CAM. F.I.P.R. (1986) *The Practice of Public Relations*. Heinemann London: London Ltd. Second edition.
- HUERTAS ROIG, A. (2014) La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas. Guía práctica de aplicación desde las Relaciones Públicas. Barcelona: Dircom Colección, Editorial UOC
- HUERTAS ROIG, A. SETÓ-PAMÏES, D. y MÍGUEZ-GONZÁLEZ, M.I. (2015) Comunicación de destinos turísticos a través de las redes sociales. *Revista El Profesional de la Información*, vol. 24 (1), pp. 15-21. Recuperado 27 de agosto de 2016. <http://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2015.ene.02.Documento>

- IGLESIAS GARCÍA, M. y FERNÁNDEZ POYATOS, M.D. (2012) Las redes sociales en las marcas turísticas de la Comunidad Valenciana. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, vol. 18 nº especial de noviembre 2012, (pp. 533-541) Documento recuperado 27 de agosto de 2016 en <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/viewFile/40932/39182>
- INSKEEP E. (2001) A planificación do desenvolvemento turístico. En Álvarez Sousa, A. (Coord.) *Desenvolvemento e Planificación Municipal do Turismo* (pp. 21-34). I Congreso Gallego sobre Desenvolvemento e Planificación do Turismo. A Coruña: Edita a Deputación da Coruña.
- IVARS, J. A. (2003) Planificación turística de los espacios regionales en España. Agencia Valenciana de Turisme. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- IZQUIERDO VALLINA, J. (2002) *Manual para agentes de desarrollo rural: ideas y propuestas para moverse entre la conservación del patrimonio y el desarrollo local*. Asturias: Editor Mundi-Prensa: Consejería de Medio Rural y Pesca. Instituto de Desarrollo Local.
- JAIMEZ GAGO, M^a I. (2004) *Políticas públicas y turismo*. Sevilla: Editado por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía.
- JEFKINS, F. (1986) *Planned press and public relations*. Blackie and Son Ltd. London: Second edition.
- JIMENEZ HERRERO, L. M. (2012) La sostenibilidad como generadora de empleo. Sostenibilidad y empleo. *Cuadernos de Sostenibilidad y Patrimonio Natural*, nº 21., FUNDACIÓN BANCO SANTANDER, (pp. 6-21)
- KETTER, E. (2016) Destination image restoration on Facebook: The case study of Nepal's. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 28. Gurkha Earthquake (66-72). Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677015300930>
- KLEIN, J. L. (2005) Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal. *Revista EURE* Vol. XXXI nº 94, Santiago de Chile pp. 25-39. Recuperado 9 febrero 2016 <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v31n94/art02.pdf>
- KOTLER, P.; BOWEN, J. y MAKENS J. (2004) *Marketing para el Turismo*. Madrid: Pearson Educación S.A. Tercera Edición.
- L'ETANG, J. (2009) *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Colección Comunicación. Editorial UOC. Barcelona: Primera edición en castellano.
- LOPES, A. e RETO, L. (1990) *Identidade da empresa e Gestão pela cultura*. Economía e negocios. Lisboa: Edições Sílvio Lda.
- LÓPEZ i BERGADÁ, J. M., et al. (1990) *Cultura empresarial i imatge corporativa*. Aula Debat. Nº 5. Barcelona: Edita Generalitat de Catalunya. Institut de Noves Professions.

- LÓPEZ-NIETO Y MALLO, F. (1985) *Honores y protocolo*. El consultor de los ayuntamientos y de los juzgados. Madrid: Revista de Administración Local.
- LLOYD, HERBERT. y LLOYD P. (1988) *Relações Públicas. As técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa*. Colección Biblioteca de Gestô Moderna. Lisboa: Editorial Presença.
- MANTERO, J. C. (2004) Desarrollo local y actividad turística. *Revista Aportes y Transferencias*, vol. 1, pp. 11-38. Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Mar de Plata. Recuperado 9 de febrero de 2016 en <http://nulan.mdp.edu.ar/281/>
- MAQUIAVELO (1989) *El príncipe*. Edición y material didáctico: Plumed, A. Colección Clásicos del Pensamiento. Madrid: Editorial Alhambra.
- MARBÁN FLORES, R. (2006) Agenda 21 impulsora del desarrollo sostenible y de la protección del medio ambiente en Europa y España. *Boletín económico ICE* nº 2899. (pp. 31-45) Diciembre de 2006. Recuperado 1 de abril de 2016 en http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2899_31-46_8E1D85309A45454E09932F953D53CF8E.pdf
- MARSTON, J. (1983) *Relaciones públicas modernas*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- MARTÍN MARTÍN, F. (2004) *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional*. Madrid: Editorial Fragua.
- MARTÍNEZ-VALÉRIO, L. (2012) Estrategias de promoción turística a través de Facebook. *Revista Palabra Clave* 15 (2) (pp. 318-338). Recuperado septiembre de 2016. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0122-82852012000200006&lng=e
- McELREATH, MARK P. (1997) *Managing Systematic and Ethical Public Relations Campaigns*. Madison WI (United States of America): Brown E. Benchmark Publiahers, Second Edition.
- MECATI GRANADO, L.E. (2006) El código de las buenas prácticas ambientales. Una herramienta para la sostenibilidad local, Capítulo 4. En Murga Menoyo, M^a Á. (Coord.) *Desarrollo local y Agenda 21: una visión social y educativa* (pp. 105-127). Madrid: Editorial Person S.A
- MENDOZA ONTIVEROS, M.M., RODRÍGUEZ MUÑOZ, G. y ENCISO SALAS, M.J. (2013) Actitud de la comunidad local como factor de éxito en un proyecto turístico. *Cultur. Revista de Cultura e Turismo*, año 07 nº 14 (pp. 1-27). Recuperado en septiembre de 2016. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5322242>
- MESA VILA, M. (2000) Desarrollo local y turismo: El turismo rural, Capítulo XVII. En Pérez Ramírez, B. y Carrillo Benito, E. (Coords.) *Desarrollo Local: Manual de uso* (pp. 555-599). Federación Andaluza de Municipios y Provincias. Madrid: Editorial ESIC.

- MIÈGE, B. (1992) *La sociedad conquistada por la comunicación*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
- MILIO BALANZÁ, I. y CABO NADAL, M. (2000) *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Hostelería y Turismo. Madrid: Editorial Paraninfo S. A.
- MOLERO AYALA, V. M. (1995) *Publicidad, marketing y comunicación. Herramientas para la pequeña empresa*. Madrid: Editorial ESIC.
- MOLINA COLLAZO, A. (2008) Comunicación e imagen de productos y destinos turísticos En Cebrián Abellán, F. –Coord.- *Turismo rural y desarrollo local* (241-249). Sevilla, Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- MOLINERO, C. (1989) *Teoría y fuentes del derecho de la información*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial PPU.
- MUNNÉ, FEDERIC. (1993) *La comunicación en la cultura de masas. Estudios sobre la comunicación, los medios y la publicidad* Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
- MUNTANER MONTEJANO, J (1991) *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- MURGA MENOYO, M^a (2006) La educación necesaria: sinergias desarrollo-educación, Capítulo 7. En Murga Menoyo, M^a A. (Coord.) *Desarrollo local y Agenda 21: una visión social y educativa* (pp. 185-218). Madrid: Editorial Pearson S.A.
- MUÑIZ OLIVERA, I. (2002) La teoría marshalliana del crecimiento: Del desarrollo endógeno al crecimiento endógeno. En Becattini, G., Costa M.T, y Trullén, J. (Coords.) *Desarrollo local: teorías y estrategias* (pp. 105-133). Biblioteca Civitas, Economía y Empresa. Colección Economía. Barcelona: Edita Diputació de Barcelona. Xarxa de Municipis.
- NIELANDER W.A. (1980) *Práctica de las relaciones públicas. Métodos para crear una imagen atractiva de la empresa*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- NOGUERO GRAU, A. (1988) *Programación y técnicas de relaciones públicas*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- (1990) *Relaciones Públicas e industria de la persuasión*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
- (1995) *La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
- NOVO, M. (2006) El desarrollo local en la sociedad global; hacia un modelo “glocal” sistémico y sostenible, Capítulo I. En Murga Menoyo, M. Á. *Desarrollo Local y Agenda 2: una visión social y educativa* (pp. 5-33). Madrid: Editorial Pearson S.A.

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO- OMT- (1999) *Guía para las administraciones locales: desarrollo turístico sostenible*. Madrid: Edita OMT.
- (2014) *Manual sobre Turismo Accesible para todos: Principios, herramientas y buenas prácticas*. Madrid: Edita OMT.
- OROZCO ALVARADO, J. y QUINTERO SANTOS (2008) *Desarrollo turístico y sustentabilidad social*. México: Edita Universidad de Guadalajara.
- OTERO ALVARADO, M. T. (2004) *Relaciones Públicas, ceremonial y protocolo*. En Arceo Vacas, J.L. (Coord.) *Relaciones Públicas en España* (pp. 277-285). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- PARÉS i MAICAS, M. (1991) *Mecenatge, Patrocini i Comunicació* Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
- (1992) *Introducción a la comunicación social* Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
- (1994) *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: PPU.
- PARRA LUNA, F. (1989) *El balance social de la empresa. Como instrumento de gestión*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- PAVLIK, J. V. (1990) *La investigación en las Relaciones Públicas*. Colección Clásicos de las Relaciones Públicas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- PELAYO PÉREZ, M. B. (2012) *Capital social y competencias profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral*. Edición electrónica. Libro digital disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1250/1250.pdf>
- PEÑA ACUÑA, B. (2016) *Comunicación política*. Madrid: Editorial ACCI (Asociación Cultural y Científica Iberoamericana).
- PÉREZ RAMÍREZ, B. Y CARRILLO BENITO, E. (2000) *Desarrollo local: manual de uso*. Federación Andaluza de Municipios y Provincias. Madrid: Editorial ESIC.
- PIKE A., RODRIGUEZ-POSE A. y TOMANEY J. (2011) *Desarrollo local y regional*. Colección Desarrollo Territorial nº 8. Valencia: Editado por la Universitat de València.
- PLAZA GUTIÉRREZ, J. I. (2005) *Desarrollo y diversificación en las zonas rurales de España: El programa Proder*. *Boletín A.G.E.* nº 39 (pp. 399-422) Documento recuperado el 14 de junio de 2016
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1161320.pdf>
- PORTO SIMÕES (1993) *Relaciones Públicas: una función política. En la empresa y en la institución pública*. Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. Tercera edición en español.

- POZAS PARDO, S. (2004) El tránsito de la filantropía a la responsabilidad corporativa global. Un cambio necesario. En Arceo Vacas, J.L. (Eds.) *Relaciones Públicas en España*. (pp. 227-242). México: Editorial Mc Graw-Hill S.A.
- PRECEDO LEDO, A. y MÍGUEZ IGLESIAS (2007) La evolución del desarrollo local y la convergencia territorial, Capítulo 4. En García Docampo, M. (Coord.) *Perspectivas en desarrollo local* (pp. 79-109). A Coruña: Editorial Netbiblo S.L.
- PULIDO POLO, M. (2012) Técnicas de relaciones públicas en la comunicación organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, nº 3, Vol. II (pp. 153-174). Recuperado en septiembre de 2016.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3966647>
- PUMAR VÁZQUEZ, J. (1990) Ceremonial y Protocolo. Santiago de Compostela: Edita Fundación Caixa Galicia.
- PUTMAN L.L., COSTA, J. y GARRIDO F.J. (2002) *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en la comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera edición.
- REAL PATRONATO SOBRE DISCAPACIDAD (1999) *Curso de Turismo Accesible*. Madrid: Edita RPSD.
- REDONDO RODRÍGUEZ de VERA, E. et al. (2000) *Manual para la creación y funcionamiento de una agencia de desarrollo local*. Alicante: Edita la Excma. Diputación Provincial de Alicante. Generalitat Valenciana. Conselleria d'ocupació.
- REGOUBY, CH. (1989) *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Editorial Gestión 2000 S. Primera edición en castellano.
- RIECHMANN, J. et al. (1995) *De la economía a la ecología*. Colección Estructuras y procesos: serie 1º de mayo. Madrid: Editorial Trotta Fundación 1º de Mayo D.L.
- RIES, AL y RIES, LAURA (2003) *La caída de la Publicidad y el auge de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- RIVAS GARCÍA, J Y MAGADÁN DÍAZ, M. (2007) *Planificación turística y desarrollo sostenible*. Oviedo: Editorial Septen.
- RIVERA MATEOS, M. Y RODRÍGUEZ GARCÍA, L. (2012) (Coord.) *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local*. Córdoba: Cátedra Intercultural. Universidad de Córdoba.
- RODRÍGUEZ ÁLVAREZ, J. M. (2001) La importancia de las políticas de desarrollo local en los albores del siglo XXI. En Rodríguez Álvarez (Coord.) *Experiencias prácticas de desarrollo local* (pp. 25-52). Barcelona: Editorial Bayer Hermanos S.A.
- RODRIGUEZ RUIZ, O. (2005) La triangulación como estrategia de investigación en Ciencias Sociales. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. Tribuna de Debate (MI + D)*, nº 31 septiembre de 2005. Documento

recuperado el 4 de marzo de 2016 en
<http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>

RODRÍGUEZ-TOUBES MUÑIZ, D. y FRAIZ BREA, J. A. (2010) La gestión de crisis en el turismo: La cara emergente de la sostenibilidad. *Revista Encontros Científicos Tourism & Management Studies*. N° 6 Faro (Portugal)
<http://www.scielo.mec.pt/pdf/ec/n6/n6a06.pdf>

- (2012) Desarrollo de una política de gestión de crisis para desastres en el turismo. Universidade do Algarve, Portugal: *Tourism & Management Studies*, n° 8 (pp. 10-18) Recuperado junio 2015
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743870002>

RONCON, C. (1991) *Relações Públicas*. Área Jornalismo-Turismo. Lisboa: Plátano Editora S.A.

ROIZ, M. (1994) *Técnicas modernas de persuasión*. Colección Comunicación. Madrid: Eudema Universidad.

SALLA GARCÍA, J. y ORTEGA SORIANO, J. (2008) *Plan estratégico de Relaciones Públicas*. Barcelona: Bosch Editor.

SÁNCHEZ GUZMÁN, JOSÉ RAMÓN (1993) *Teoría de la publicidad*. Madrid: Editorial Técno S.A. Cuarta edición.

SANCHO, A. (2008) (Direc.) *Introducción al Turismo*. OMT. Documento recuperado el 2 de junio de 2016 en
<http://www.seti.chubut.gov.ar/publico/pdf/Sancho%20et%20al%20OMT%20Introduccion%20al%20turismo.pdf>

SAPERAS, E. (1992) *La sociología de la comunicación de masas en los Estados Unidos. Una introducción crítica*. Colección Comunicación y Relaciones Públicas. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

SAUVY, A. (1971) *La opinión pública*. Colección ¿Qué sé? Barcelona: Editorial Oikos-tau. S.A.

SCÓTOLO, D. y PANOSSO NETTO, a. (2015) Contribuições do turismo para o desenvolvimento local. *Cultur, Revista de Cultura e Turismo*, ano 9, n° 1 (pp. 36-59). Recuperado en septiembre de 2016.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5313063>

SENNETT, R. (2011) *El declive del hombre público*. Barcelona: Editorial Anagrama.

SERRET GRAS, M. (1994) Patrocinio y Mecenazgo. En Barquero Cabrera, D. –Coord.- *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*. (pp. 459-474). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

SIMON RAYMOND. (1994) *Relaciones públicas. Teoría y práctica*. México: Limusa Noriega Ediciones.

- SUBIRATS, J. (2001) El análisis de las políticas públicas. Debate: políticas públicas y sociedad civil. *Gaceta Sanitaria*, Vol. 15, nº 3, pp. 259-264. Recuperado 10 de octubre de 2015 en <http://www.gacetasanitaria.org/es/el-analisis-las-politicas-publicas/articulo/S0213911101715579/>
- TADEU BERTONCELLO, S.L y CHANG JÚNIOR, J. (2007) A importancia da Responsabilidade Social Corporativa como factor de difirenciação. *Revista FACON* nº 17 1er trimestre, pp. 71-72. Recuperado 24 noviembre 2015 en http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf
- TAPPELLA, E. (2007) *El mapeo de actores claves*. Universidad Nacional de Córdoba: Inter-American Institute for Global Change Research (IAI)
- TOMÁS CARPI, J. A. (2008) El desarrollo local sostenible en enclave estratégica. *CIRIEC-España, Rev. De Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 61. Redalyc (Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal) pp. 73-101. Recuperado 9 de febrero de 2016 en http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-01/Unidad_3/Desarrollo%20local%20sustentable.CIRIEC.pdf
- TORRES VALDÉS, R. M^a (2004) Las relaciones públicas online, Capítulo 20. En Arceo Vacas, J.L (Coord.) *Las relaciones públicas en España*. México: Editorial McGraw-Hill S.A.
- (2008) *Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local. Descripción y posibilidades*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado 10 junio 2014 en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4146/rmtv1de1.pdf?sequence=1>
- TORRES VALDÉS, R. M^a y CAMPILLO ALHAMA, C. (2013) desarrollo local y Relaciones Públicas para grupos desfavorecidos en la Comunidad de Madrid. *Revista Prisma*, nº 10 Responsabilidad Social Corporativa ¿oportunidad o crisis? (pp. 394-432). Recuperado enero 2015 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744534012>
- TOSCANO SÁNCHEZ, F. (2000) Desarrollo local y Economía social. Capítulo XIV. En Pérez Ramírez, E. y Carrillo Benito, E. (Eds.) *Desarrollo local: Manual de uso* (pp. 445-469). Federación Andaluza de Municipios y Provincias. Madrid: Editorial ESIC.
- TURNER, S. (1989) *Guía de relaciones públicas*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- VACHÓN, B. (2001) *El Desarrollo Local. Teoría y práctica. Reintroducir lo humano en la lógica del desarrollo*. Gijón: Ediciones Trea S.L.
- VALCARCEL-RESALT (2001) Bases del desarrollo local sustentable. En Rodríguez Gutiérrez, F. (Ed.) *Manual de desarrollo local*. (pp. 61-78). Gijón: Ediciones Trea S.L.

- VARISCO, C. (2007) Iniciativas de desarrollo local y fomento del clúster turístico. *Revista Aportes y Transferencias*, vol. 1, pp. 31-42. Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Mar de Plata. Recuperado 1 de marzo de 2016. <http://nulan.mdp.edu.ar/327/>
- VARGAS MARTÍNEZ, E.E, CASTILLO NECHAR, M. y ZIZUMBO VILLARROEL, L. (2011) Turismo y sustentabilidad. Una reflexión epistemológica. *Revista de Estudios y Perspectivas en Turismo*. Vol. 20, pp. 706-721. Recuperado el 13 de marzo de 2016 <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V20/N03/v20n3a10.pdf>
- VÁZQUEZ-BARQUERO, A. (1993) *Política económica local*. Madrid: Editorial Pirámide S.A.
- (1999) Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Madrid: Ediciones Pirámide.
- (2000) Desarrollo económico local y descentralización: una aproximación a un marco conceptual. *Proyecto CEPAL/GTZ* (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Santiago de Chile. Recuperado 9 de febrero de 2016. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31392/S00020088_es.pdf?sequence=1
- (2009) Desarrollo local una estrategia en tiempos de crisis. *Apuntes del CENES*. Junio 2009, Vol. 28, nº 47, pp.117-132 Recuperado 9 de febrero 2016. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3620464>
- VICENTE CUENCA, M.A. (2011) *Sociología de la desviación. Una aproximación a sus fundamentos*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- VICENTE MARTÍN, I. (2001) El agente de desarrollo local. En Rodríguez Gutiérrez, F. (Ed.-) *Manual de desarrollo local*. (pp. 473-482). Gijón: Ediciones Trea S.L.
- VILLAFANE, J. (2004) *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide S.A.
- WEIL, P. (1992) *La comunicación global*. Barcelona. Editorial Paidós Comunicación. Segunda edición en español.
- WICHELS, S. (2014) Nuevos desafíos en relaciones públicas 2.0: la creciente influencia de la plataforma de online review en turismo. *Revista Internacional de Relaciones Públicas nº 7 Vol. IV*. Recuperado 20 diciembre 2015 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4717754>
- WILCOX D., AUTT P., AGEE, W. y CAMERON T. (2001) *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Addison Wesley en su sello editorial autorizado de Pearson Educación S.A. Sexta Edición
- WILCOX D, CAMERON G. y XIFRA, J. (2012) *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Addison Wesley en su sello editorial autorizado de Pearson Educación S.A. Décima Edición ampliada.

WINNER, P. (1991) *Gestão moderna das relações públicas. Manual de direcção eficaz. Estratégia da confiança*. Coleccção Gestão. Portugal: Edições CETOP.

WTO - World Tourism Organization (1993) "Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects". Madrid: WTO.

XIFRA, J. (1998) *Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Primera edición

- (2003) *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial McGraw Hill. Primera edición.

- (2005) *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A. Primera edición.

- (2007) *Técnicas de Relaciones Públicas*. Colección Comunicación. Barcelona: Editorial UOC.

- (2008) Modelos de las relaciones públicas políticas: Análisis de la situación en Cataluña. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 392 a 399. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Recuperado el 12 de diciembre de 2015 http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/32_789_50_Girona/Jordi_Xifra.html

WEBGRAFÍA

- AFIPRODEL (Asociación Finisterrae de Profesionais de Desenvolvemento Local de Galicia) <http://afiprodel.org/afiprodel/afiprodel/listado>

- AEF (Asociación Española de Fundaciones) <http://www.fundaciones.org/es/que-es-fundacion>

- AEI_tg "Área de Estudios e Investigación". Xunta de Galicia <http://www.turismo.gal/aei/portal/index.php?idm=10>

- AGADER (Axencia Galega de Desenvolvemento Rural) <http://agader.xunta.es/Inicio.do>

- Código de Buenas Prácticas Ambientales para la normalización de la gestión medioambiental en los municipios de España (FEMP) http://lineaverdemunicipal.com/fotosNoticias/codigo_buenas_practicas_ambientales_femp.pdf. Recuperado 6 junio de 2016

- Consorcio As Mariñas <http://www.consorcioam.org/index.php?id=4&L=title%3D%C3%81reas>

- Consorcio de Turismo y Congresos <http://www.coruna.es/servlet/Satellite?pagename=CorunaPortal/Page/Generico-Page-Generica&cid=1283931722651&itemID=1149055916214&itemType=Entidad>

- Constitución Española. Título I, capítulo 2º, Artículo 18.1 de la <http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/titulos/articulos.jsp?ini=18&tipo=2> (recogido 15 de diciembre de 2015)
- Derecho.com <http://www.derecho.com/c/Asociaci%C3%B3n>. Recogido 20 enero de 2016
- Informe Brundtland de 1987 publicado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Recuperado el 15 de enero de 2016 <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- IMPACTUR 2014, “Estudio de Impacto económico del Turismo sobre la economía y el empleo de Galicia” EXCELTUR <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/02/IMPACTUR-Galicia-2014.pdf>. Recuperado 1 de junio de 2016
- Banc de Bases Prácticas. Diputació de Barcelona <http://www.bbp.cat/projecte.php> Recuperado el abril de 2016
- Instituto Gallego de Estadística: población según el municipio de residencia, sexo y edades simples <http://www.ige.eu/web/index.jsp?paxina=001&idioma=gl> (recogido 20 de agosto de 2015/ 02 de febrero de 2016)
- Ley Orgánica de 5 de mayo de 1982. LO 1/1982 publicado en el BOE el 14 de mayo de 1982 Capitulo II sobre “Protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1982-11196> (recogido el 15 de diciembre de 2015)
- Ley 7/1985, 2 de abril sobre Regulación de las Bases de Régimen Local <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-5392>. Recuperado el 4 de marzo de 2016
- Ley 9/1997, de 21 de agosto, de Ordenación y Promoción del Turismo en Galicia. Recuperado el 1 de marzo de 2016 <https://www.boe.es/boe/dias/1997/10/03/pdfs/A28954-28974.pdf>
- Ley Orgánica de 13 de diciembre de 1999. LOPD 15/1999 publicado en el BOE el 14 de diciembre de 1999. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750> (recogido el 10 de enero de 2016)
- Ley 56/2003 de 16 de diciembre, de Empleo <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-23102> Recuperado el 7 de mayo de 2016
- Ley 10/2004, de 2 de noviembre, de modificación de la Ley 9/1997, de 21 de agosto, de Ordenación y Promoción del Turismo en Galicia. Recuperado el 1 de marzo de 2016. http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2004-20550

- Ley 14/2008 del 3 de diciembre, de Turismo de Galicia. Recuperada el 1 de marzo de 2016. <https://www.boe.es/boe/dias/2009/03/16/pdfs/BOE-A-2009-4367.pdf>
- Ley 3/2011, de 18 de febrero, de medidas urgentes para la mejora de la empleabilidad y la reforma de las políticas actuales de empleo. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-3255 Recuperado el 7 de mayo de 2016
- Ley 7/2011 del 27 de octubre, de Turismo de Galicia. Recuperado el 1 de marzo de 2016. http://www.xunta.es/dog/Publicados/2011/20111111/AnuncioC3B0-041111-8318_es.html
- LikeAlyzer. <http://www.likealyzer.com/>
- Mapa de las comarcas y ayuntamientos de la provincia de A Coruña. <http://servergis.cesga.es/terra/Mapa05a.pdf> (recogido 13 de mayo de 2015)
- Orden Ministerio de Trabajo de 21 de febrero 1986 https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1986-5183 Recuperado el 7 de mayo de 2016.
- Orden Ministerio de Trabajo de 12 de abril de 1994 https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1994-10061 Recuperado el 7 de mayo de 2016
- Orden Ministerio de Trabajo de 15 de julio de 1999 https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1999-16692 Recuperado el 7 de mayo de 2016
- Orden Ministerio de Trabajo de 6 de febrero de 2008 https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2008-2777 Recuperado el 7 de mayo de 2016
- Planes Turísticos de Galicia. Xunta de Galicia (Axencia Galega de Turismo) http://www.turismo.gal/docs/mdaw/mtuz/~edisp/turga153267.pdf?langId=es_ES
- Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales. Recuperado el 4 de marzo de 2016 <https://boe.es/buscar/pdf/1955/BOE-A-1955-10057-consolidado.pdf>
- Listado de Ayuntamientos declarados Municipios Turísticos http://www.turismo.gal/docs/mdaw/mje4/~edisp/turga218674.pdf?langId=es_ES
- DECRETO 32/2015, de 19 de febrero, por el que se regula la declaración de municipio turístico. http://www.turismo.gal/docs/mdaw/mtg3/~edisp/turga187118.pdf?langId=es_ES. Recuperado 9 de junio de 2016.

NOTICIAS

- Afiprodel: “A forza do local” Noviembre de 2015
http://afiprodel.org/feira/a_forza_do_local/

- Desde el Noroeste. Blog Luscofusco: 22 diciembre de 2014
<http://www.desdeelnoroeste.com/texto-diario/mostrar/204355/afiprodel-impulsa-la-creacion-de-una-red-tematica-internacional-de-desarrollo-local>

- El Correo Gallego: 25 de enero de 2016.
<http://www.elcorreogallego.es/area-de-compostela/ecg/la-xunta-y-la-asociacion-de-agentes-de-desarrollo-local-mejoraran-su-coordinacion/idEdicion-2016-01-25/idNoticia-976154/>

- La Voz de Galicia: 5 de febrero de 2011
http://www.lavozdegalicia.es/carballo/2011/02/05/0003_201102C5C10991.htm

- OMT. Comunicado de prensa: 28 septiembre de 2016
<http://media.unwto.org/es/press-release/2016-09-29/dia-mundial-del-turismo-de-2016-los-lideres-del-turismo-se-comprometen-impu>

- Xunta de Galicia. Axencia Galega de Turismo: julio de 2016
http://www.turismo.gal/detalle-nova-turistica?langId=gl_ES&content=nova_1104.html

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Evolución histórica del desarrollo local</i>	11
Tabla 2 <i>Principios y características del desarrollo local</i>	13
Tabla 3 <i>Distinciones en el desarrollo local y regional</i>	14
Tabla 4 <i>Valorización y autosostenibilidad</i>	35
Tabla 5 <i>Posturas de articulación entre lo global y lo local</i>	37
Tabla 6 <i>Transformaciones en el Estado relacionadas con la gobernanza</i>	39
Tabla 7 <i>Resumen del origen del AEDL en España. Fases</i>	50
Tabla 8 <i>El perfil de Agente de Desarrollo Local</i>	57
Tabla 9 <i>Resumen de paradigmas y teorías sobre desarrollo local y regional</i>	71
Tabla 10 <i>Modelos de políticas top down y bottom-up de desarrollo local y regional</i>	88
Tabla 11 <i>Inventario de Recursos Turísticos</i>	110
Tabla 12 <i>Inventario de recursos locales para el desarrollo turístico</i>	111
Tabla 13 <i>Impactos socioculturales, beneficios y costes</i>	123
Tabla 14 <i>Listado de Ayuntamientos declarados "Municipios Turísticos"</i>	130
Tabla 15 <i>Evolución 2008/2014 Principales indicadores IMPACTUR</i>	131
Tabla 16 <i>Comparación del impacto del turismo en Galicia con otras comunidades y en el conjunto de España (año 2014)</i>	132
Tabla 17 <i>Resumen de indicadores del Estudio de Impacto Económico del Turismo sobre la economía y el Empleo en Galicia (año 2014)</i>	132
Tabla 18 <i>Evolución de la estancia media de los turistas en el xedestino de las "Rías Altas" (Ferrolterra y A Coruña- As Mariñas)</i>	133
Tabla 19 <i>Planes de Galicia. Actualizado a diciembre de 2014</i>	134
Tabla 20 <i>Resumen comparativo de diferentes definiciones entre Raymon Simon y Scott Cutlip y Allen Center, basándose en diferentes autores</i>	152
Tabla 21 <i>Análisis crítico de Porto Simões sobre los pre-paradigmas que explican las funciones de Relaciones Públicas</i>	158
Tabla 22 <i>Variables que definen la Comunicación Global según Pascale Weil</i>	188
Tabla 23 <i>Tipología de la persuasión de Federic Munné</i>	195
Tabla 24 <i>Diferencias entre Publicidad y Relaciones Públicas de Herreros Arconada</i> ..	202
Tabla 25 <i>Tipos de culturas según organizaciones de Paul Winner</i>	217
Tabla 26 <i>Modelo de los múltiples efectos de Chafee</i>	242
Tabla 27 <i>Modelo de las Relaciones Públicas como proceso de Porto Simões</i>	248
Tabla 28 <i>Modelos prácticos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt</i>	254
Tabla 29 <i>Correspondencia de los modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt con distintos contextos de la RSC</i>	256
Tabla 30 <i>Clasificación de técnicas de Relaciones Públicas según Porto Simões</i>	262
Tabla 31 <i>Clasificación de las técnicas de las Relaciones Públicas según Jordi Xifra</i> ...	265
Tabla 32 <i>Tipos de fuentes de información</i>	299
Tabla 33 <i>Amenazas en la crisis a los implicados del DTS</i>	301
Tabla 34 <i>Modelo Agente de Prensa</i>	339
Tabla 35 <i>Modelo de Información Pública</i>	340

Tabla 36	<i>Modelo Asimétrico bidireccional</i>	341
Tabla 37	<i>Modelo Simétrico Bidireccional</i>	341
Tabla 38	<i>Ficha de elementos –variables- observables en los sitios webs de los ayuntamientos sujetos de análisis -censo final-</i>	343
Tabla 39	<i>Ítems medidores de las variables de análisis en Facebook</i>	349
Tabla 40	<i>Ficha resumen se la triangulación metodológica</i>	350
Tabla 41	<i>Distribución de Comarcas de la provincia de A Coruña</i>	351
Tabla 42	<i>Distribución de habitantes, según intervalos. Total de municipios antes del mapeo definitivo</i>	354
Tabla 43	<i>Distribución de habitantes, según intervalos. Total de municipios sujetos positivos de estudio para el censo -53 municipios-, según mapeo definitivo</i>	355
Tabla 44	<i>Distribución de Municipios de menos de 20.000 habitantes de las seis primeras Comunidades Autónomas</i>	356
Tabla 45	<i>Características de la provincia de A Coruña</i>	356
Tabla 46	<i>Relación de ayuntamientos de costa e interior. Total de municipios sujetos positivos de estudios para el censo -53 municipios-, según mapeo definitivo</i>	357
Tabla 47	<i>Códigos de color asignado en los mapeos</i>	358
Tabla 48	<i>Ayuntamientos de la Provincia de A Coruña según situaciones relativas a la AEDL, gestión y promoción de actividades turísticas</i>	360
Tabla 49	<i>AEDL que antes gestionaban y promocionaban actividades turísticas de forma intensiva</i>	361
Tabla 50	<i>Cronograma de envío del cuestionario</i>	363
Tabla 51	<i>Comprobación de algunos datos recogidos a través del cuestionario</i>	363
Tabla 52	<i>Relación de web y redes sociales de los ayuntamientos sujetos del censo para su análisis -49 en total)-, julio y agosto de 2016</i>	365
Tabla 53	<i>Número de redes sociales en ayuntamientos sujetos de estudio</i>	368
Tabla 54	<i>Ausencia o presencia de redes sociales en ayuntamientos sujetos de estudio</i>	369
Tabla 55	<i>Situación de los ayuntamientos del censo con respecto a Facebook</i>	370
Tabla 56	<i>AEDLs entrevistados. 3er mapeo</i>	374
Tabla 57	<i>Frecuencias y porcentajes de la variable Número de Agentes que trabajan en la AEDL</i>	378
Tabla 58	<i>Distribución del número de Agentes por ayuntamientos</i>	380
Tabla 59	<i>Frecuencias y porcentajes de la variable Formación y/o conocimientos sobre las RR.PP</i>	380
Tabla 60	<i>Frecuencias y porcentajes de la variable Uso del servicio externo de RR.PP</i>	382
Tabla 61	<i>Distribución por ayuntamientos sobre la variable Uso de servicios externos</i>	382
Tabla 62	<i>Estadísticos descriptivos de la variable Uso de servicios externos de RR.PP</i>	383
Tabla 63	<i>Frecuencias y porcentajes de la variable Percepción de sus conocimientos teórico-prácticos del uso de modelos y técnicas de RR.PP</i>	384
Tabla 64	<i>Estadísticos descriptivos de la variable Percepción de sus conocimientos teóricos-prácticos del uso de modelos y técnicas de RR.PP</i>	385
Tabla 65	<i>Frecuencias y porcentajes de la variable Forma en que se procede en la gestión de actividades turísticas</i>	385
Tabla 66	<i>Estadísticos descriptivos de las medias de los cuatro modelos de RR.PP</i>	388

Tabla 67 <i>Tabla de esfericidad de Mauchly para el factor Modelo</i>	389
Tabla 68 <i>Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Modelo</i>	390
Tabla 69 <i>Comparaciones por parejas para el factor Modelo</i>	390
Tabla 70 <i>Estadísticos descriptivos para las medias de la variable Grado de Conocimiento y Aplicación de las técnicas de RR.PP</i>	393
Tabla 71 <i>Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Técnicas</i>	394
Tabla 72 <i>Prueba de efectos dentro de sujetos para el factor Técnicas</i>	394
Tabla 73 <i>Comparaciones por parejas para el factor Técnicas</i>	395
Tabla 74 <i>Estadísticos descriptivos. Categorías dentro de las técnicas Transversales o Expresivas en cuanto a su Grado de Aplicación</i>	397
Tabla 75 <i>Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Técnicas Transversales o Expresivas</i>	399
Tabla 76 <i>Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Técnicas Transversales o Expresivas</i>	399
Tabla 77 <i>Comparaciones por parejas para el factor Técnicas Transversales o Expresivas, ítem folletos y carteles</i>	400
Tabla 78 <i>Estadísticos descriptivos. Grado de Aplicación de técnicas de Relación con la Comunidad</i>	401
Tabla 79 <i>Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Técnicas de Relación con la Comunidad</i>	403
Tabla 80 <i>Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Técnicas de Relación con la Comunidad</i>	403
Tabla 81 <i>Comparaciones por parejas para el factor Técnicas de Relación con la Comunidad, ítem relaciones institucionales: convenios de colaboración</i>	404
Tabla 82 <i>Estadísticos descriptivos. Grado de Aplicación de las técnicas de Relación con los Medios</i>	406
Tabla 83 <i>Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Técnicas Relación con los Medios</i>	407
Tabla 84 <i>Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Técnicas de Relación con los Medios</i>	408
Tabla 85 <i>Comparaciones por parejas para el factor Técnicas de Relación con los Medios, ítem envío de comunicados de prensa</i>	408
Tabla 86 <i>Estadísticos descriptivos sobre las medias del Grado de Conocimiento y Aplicación y Grado de Importancia para los tres grupos</i>	410
Tabla 87 <i>Estadísticos descriptivos del Grado de Importancia de las Técnicas</i>	410
Tabla 88 <i>Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Grado de Importancia de las Técnicas</i>	411
Tabla 89 <i>Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Grado de Importancia de las Técnicas</i>	411
Tabla 90 <i>Comparaciones por parejas para el factor Grado de Importancia y Grado de Aplicación de las técnicas</i>	412
Tabla 91 <i>Porcentaje acumulado sobre la variable Grado de Importancia de las técnicas, para los tres grupos</i>	413

Tabla 92 Frecuencias sobre la variable Grado de Conocimiento de las técnicas de relaciones públicas, para los tres grupos	416
Tabla 93 Frecuencias y porcentajes sobre la relación de actividades y proyectos turísticos que se pueden gestionar o promocionar desde la AEDL.....	418
Tabla 94 Estadísticos descriptivos sobre la variable Medida en la que cree que la aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos	420
Tabla 95 Frecuencias y porcentajes de la variable Medida en la que cree que la aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de actividades y proyectos turísticos	420
Tabla 96 Estadísticos descriptivos variable Medida en la que cree que la aplicación de modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos, con respecto a Municipios	422
Tabla 97 Prueba de normalidad variable: Medida en la que cree que la aplicación de modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos, con respecto a Municipios = Menor de 10.000 y Mayor de 10.000 habitantes	423
Tabla 98 Prueba de Mann-Whitney: Rangos de la variable Medida en la que cree que la aplicación de modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos, con respecto a Municipios con menos o más de 10.000 habitantes.....	424
Tabla 99 Prueba de Mann-Whitney: Estadísticos de contrastes de la variable Medida en la que cree que la aplicación de modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de las actividades y proyectos turísticos, con respecto a Municipios con menos o más de 10.000 habitantes.....	424
Tabla 100 Estadísticos de contrastes del ítem: consecución de la imagen, con respecto a la ubicación del municipio -costa o interior-	425
Tabla 101 Prueba de normalidad del ítem: consecución de la imagen, dentro de la dimensión Beneficios Socioculturales y medioambientales. Localización Costa e Interior	426
Tabla 102 Prueba de Mann-Whitney. Rangos del ítem: consecución de la imagen, dentro de la dimensión beneficios socioculturales y medioambientales, con respecto a la localización Costa e Interior	426
Tabla 103 Prueba de Mann-Whitney. Estadísticos de contraste del ítem: consecución de la imagen, dentro de la dimensión beneficios socioculturales y medioambientales, con respecto a la localización Costa e Interior.....	427
Tabla 104 Estadísticos descriptivos: Beneficios Socioculturales y medioambientales .	428
Tabla 105 Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Beneficios socioculturales y Medioambientales	428
Tabla 106 Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Beneficios Socioculturales y Medioambientales	429
Tabla 107 Comparaciones por parejas para el factor Beneficios Socioculturales y Medioambientales, ítem difusión de la cultura.....	429
Tabla 108 Estadísticos descriptivos. Beneficios económicos	431

Tabla 109 Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Beneficios Económicos.....	432
Tabla 110 Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Beneficios Económicos .	432
Tabla 111 Comparaciones por parejas para el factor Beneficios Económicos: Ítems “creación de puestos de trabajo” e “iniciativas empresariales”	433
Tabla 112 Estadísticos descriptivos. Medias Beneficios Socioculturales y Medioambientales y Beneficios económicos	436
Tabla 113 Prueba de esfericidad de Mauchly para el factor Dimensiones: BSC_MA y BE	436
Tabla 114 Pruebas de efectos dentro de sujetos para el factor Dimensiones: BSC_MA y BE	437
Tabla 115 Comparaciones por parejas para el factor Dimensiones: BSC_MA y BE	437
Tabla 116 Accesibilidad a la web. Barreras	439
Tabla 117 Grado de legibilidad de la web	441
Tabla 118 Visualización de la ADEL en la página de inicio de la web	443
Tabla 119 Frecuencias Grado de aplicación de técnicas transversales: webs y blogs oficiales	444
Tabla 120 Frecuencias. Grado de importancia de técnicas transversales: webs y blogs oficiales	445
Tabla 121 Identidad y Confianza en el Servicio de AEDL.....	445
Tabla 122 Interactividad en la web	446
Tabla 123 Navegación en la web	447
Tabla 124 Interactividad y navegación en la AEDL.....	448
Tabla 125 Porcentajes sobre los ítems valores en la variable “Expresiones-acciones”	449
Tabla 126 Ejemplos de la variable Expresiones-acciones de los valores.....	450
Tabla 127 Lista de enlaces de Facebook de los ayuntamientos positivos de análisis	454
Tabla 128 Formato y tipo de información más exitosa* durante el periodo de análisis. Porcentajes sobre la información más exitosa	456
Tabla 129 Formato del Post/Tipo de publicaciones a lo largo del mes analizado. Porcentajes calculado sobre las 22 páginas de Facebook analizadas.....	457
Tabla 130 Ayuntamientos con Grado bajo de confianza y compromiso.....	458
Tabla 131 Ayuntamientos con Grado alto de confianza y compromiso.....	458
Tabla 132 Valoración media de LikeAlyzer para la página de Facebook de los ayuntamientos	460
Tabla 133. Lista mensual de verificación de procedimientos sobre el modelo Simétrico Bidireccional de Relaciones Públicas.....	478
Tabla 134. Lista mensual de verificación de procedimientos sobre las técnicas de Relaciones Públicas	479

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Captura de pantalla del sitio web de Afiprodel. Noticia.....	24
Figura 2. Capital Social y Gobernanza.	41
Figura 3. Conexiones de la Teoría endógena con otras antecesoras.	84
Figura 4. Modelos de crecimiento económico de Romer.	85
Figura 5. Modelo del Pentágono de Coccossis, et. Al.	92
Figura 6. Captura de pantalla del sitio web del Correo Gallego digital Noticia sobre Afiprodel.	99
Figura 7. Captura de pantalla del sitio web Edición digital "Desde el Noroeste". Noticia de Afiprodel.	100
Figura 8. Captura de pantalla del sitio web de la Axencia de Turismo de Galicia.	134
Figura 9. Proceso social de lo público.	147
Figura 10. Modelo de la función de las Relaciones Públicas en una organización.	156
Figura 11. Teoría situacional de Grunig.	169
Figura 12. Responsabilidades sociales de Carroll.....	174
Figura 13. Tipos de discursos institucionales de Weil P.....	214
Figura 14. Factores implicados en la identidad corporativa.	215
Figura 15. El ciclo de vida de la gestión de conflictos.	224
Figura 16. Teoría del dominó de los efectos de la comunicación.....	240
Figura 17. Jerarquía de los efectos.....	241
Figura 18. Proceso de los cuatro pasos de Relaciones Públicas.	247
Figura 19. Forma gráfica del proceso de Relaciones Públicas de Raymon Simon diseñado en 1980.....	250
Figura 20. Modelo diseñado por Nolte en 1979:20. Esquema gráfico.	251
Figura 21. Modelo de gestión de las Relaciones Públicas de Noguero (1971, 10; y Noguero 1985, 5).	252
Figura 22. Modelo bidireccional de motivación mixta. Adaptado de Dozzier et al, 1995	258
Figura 23. Ciclo de vida de los productos turísticos.	282
Figura 24. La imagen de los destinos turísticos. Proceso de formación e influencia en el comportamiento de los turistas.....	288
Figura 25. Resumen de las convergencias entre Desarrollo Local, Relaciones Públicas y Turismo	305

Figura 26. Estrategia de selección censal de las entrevistas en profundidad.....	327
Figura 27. Mapa de la provincia de A Coruña con la demarcación de los municipios. ...	353
Figura 28. Ayuntamientos de la provincia de A Coruña. Porcentajes según situaciones relativas a las AEDL, gestión y/o promoción de actividades turísticas.	359
Figura 29. Determinación del censo final para el envío de las encuestas.....	362
Figura 30. Porcentajes de ayuntamientos que tienen redes sociales.....	369
Figura 31. Gráfico de barras de porcentajes sobre el número de Agentes que trabajan en la AEDL.....	379
Figura 32. Gráfico de barras de porcentajes sobre el nivel de formación y conocimientos de los AEDLs. Fuente: elaboración propia.	381
Figura 33. Gráfico de barras de porcentajes sobre los conocimientos teórico-prácticos del uso de RR.PP. Fuente: elaboración propia.....	384
Figura 34. Gráfico de barras de porcentajes sobre la forma en que se procede en la gestión de las actividades turísticas desde la AEDL.	386
Figura 35. Gráfico de barras horizontales en porcentajes sobre los tipos de colaboraciones.....	387
Figura 36. Gráfico de perfil de comparativas de medias para el factor “Modelo”	391
Figura 37. Gráfico box-plot -de cajas y bigotes-.	392
Figura 38. Gráfico de perfil de medias marginales estimadas para los tres grupos de técnicas en relación a su Grado de Conocimiento y Aplicación.....	396
Figura 39. Gráfico de box-plot comparativa de medianas de los grupos de técnicas en relación a su Grado de Conocimiento y Aplicación.	396
Figura 40. Gráfico de barras de porcentajes. Grado de Aplicación de folletos y carteles - Técnica Transversal-.....	398
Figura 41. Gráfico de perfil de las medias marginales estimadas del grupo de técnicas de tipo Transversal o Expresivas en relación a su Grado de Conocimiento y Aplicación. ...	400
Figura 42. Gráfico de barras de porcentajes. Grado de Aplicación de Relaciones Institucionales: convenios de colaboración -Técnica de Relación con la Comunidad-....	402
Figura 43. Gráfico de perfil de medias marginales estimadas para el factor “Técnicas de Relación con la Comunidad”	405
Figura 44. Gráfico de barras de porcentajes. Grado de Aplicación de Envío de comunicados de prensa -Técnica de Relación con los Medios-.	407
Figura 45. Gráfico de perfil de medias marginales estimadas para el factor “Técnicas de Relación con los Medios”	409

Figura 46. Gráfico de perfil de medias marginales para el factor “Importacia_Aplicación”	412
Figura 47. Gráfico box-plot de comparativa de medianas identificadas en el percentil 50 para los factores “Grado de Importancia” y “Grado de Aplicación”	413
Figura 48. Gráfico de barras de porcentajes. Grado de Aplicación de “Viajes de familiarización” -Técnica de Relación con la Comunidad.	415
Figura 49. Gráfico de barras de porcentajes. Grado de Aplicación de “Gestión con los medios en casos de crisis y falsos rumores” –Técnica de Relación con los Medios-.	415
Figura 50. Gráfico de barras horizontales de porcentajes. Tipos de Actividades y proyectos turísticos que realizan las AEDLs.	417
Figura 51. Gráfico de barras de porcentajes. Medida en la que creen que la aplicación de modelos y técnicas de RR.PP son útiles para la gestión y promoción de actividades turísticas.	421
Figura 52. Gráfico de box-plot -de cajas y bigotes-. Demostración visual de la mediana identificada en el percentil 50 de la variable “percepción de aplicación de los modelos y técnicas de RR.PP y su utilidad”.	421
Figura 53. Gráfico de perfil de medias marginales estimadas para el factor “Beneficios Socioculturales y Medioambientales” para el ítem “difusión de la cultura”	430
Figura 54. Gráfico box-plot -de cajas y bigotes-. Comparativa de las medianas en el percentil 50 de las categorías de la dimensión Beneficio socio-cultural y medioambiental.	430
Figura 55. Gráfico de perfil de medias marginales estimadas para el factor Beneficios Económicos	434
Figura 56. Gráfico box-plot -de cajas y bigotes-. Comparativa de las medianas en el percentil 50 de las categorías de la Dimensión Beneficios económicos.	435
Figura 57. Gráfico de perfil de las medianas marginales estimadas para el factor Dimensiones: BSC_MA y BE	438
Figura 58. Gráfico de box-plot. Comparativa de las medianas en el percentil 50 de las categorías de la Dimensiones BSC_MA y BE	438
Figura 59. Captura de pantalla del sitio web del Ayuntamiento de Pobra do Caramiñal. Página de Inicio	442
Figura 60. Captura de pantalla del sitio web del Ayuntamiento de Dodro. Página de Inicio	442

Figura 61. Captura de pantalla del sitio web del Ayuntamiento de Rois. Página de inicio	443
Figura 62. Captura de pantalla del sitio web Ayuntamiento de Camariñas, Servicio de AEDL. Folleto informativo online sobre objetivos, funciones y servicios de la AEDL ..	452
Figura 63. Captura de pantalla del sitio web Ayuntamiento de Camariñas, Servicio de AEDL. Cartel del programa “Dinamización de turismo turístico: Camariñas”	452
Figura 64. Captura de pantalla del sitio web del Ayuntamiento de Cabana de Bergantiños, Servicio de AEDL. Noticia sobre la inauguración del programa Coworking	453

ANEXO I

(3er mapeo definitivo de las entrevistas)

AGENCIAS DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL- AYUNTAMIENTOS DE LA PROVINCIA DE A CORUÑA

Marzo-Abril 2016

3er MAPEO

AYUNTAMIENTO	DENOMINACIÓN DE AEDL O SIMILAR	PERSONA DE CONTACTO E-MAIL DE CONTACTO	PAGINA WEB	TELÉFONO	OBJETIVOS GENERALES DE LA AEDL ESPECIFICIDADES PARTICULARES	ACTIVIDADES DE GESTIÓN Y/O PROMOCIÓN TURÍSTICA	OBSERVACIONES	HABITANTES 1 enero 2016
ABEGONDO	Servicio de Administración: Promoción Económica, Empleo y Desarrollo Rural	portal@ayuntamientoabegondo.com Agente: xxxxxxxxxx adl@abegondo.es	www.abegondo.es	981 647996 981 673001 981647909 608366854	Promocionar la economía, fomentar del empleo, apoyar al comercio local y valorización de recursos turísticos	Feria da Flor de Abegondo Feria de Cans Ferias Tradicionais de San Marcos Feria Agrobegondo Ruedas de prensa presentación Férias Subv. Turismo inteligente Edición de Folletos Jornada del Camino de Santiago		5.533
AMES	Área de Promoción Económica: No tienen Agencia	Agente: xxxxxxxxxx desenvolvemntolocal@concellodeames.org	www.concellodeames.gal	981 883002	Servicios de información, asistencia técnica e formación dirigidos a promover iniciativas económicas locales y de creación de empleo.	Proyecto Proder II "Sar Ulloa" Senderismo Acondicionamiento de espacios para ocio turístico	Disponen de dos Agentes, uno con subvención de la Consellería y otro propio del Ayuntamiento	30.544
ARANGA (*AFIPRODEL)	Servicios Municipales: Agencia de Empleo y Desarrollo Local	Turismo.emplo@aranga.dicoruna.es Agente de Empleo y Desarrollo Local: xxxxxxx xxxxxxx@aranga.es	www.aranga.es	981 793551	No disponen de Agencia como tal	Programa Leader 2014/2015 Revisión de rutas turísticas Guías	Comparte Agente con el Ayuntamiento de Irixoa SOLO SE ENVIA CUESTIONARIO A ARANGA	1.982
ARZÚA	Servicios: Promoción Económica	mariajose.lage@arzuadico.runa.es Agente: Mª José Lage Vázquez	www.concellodearzuadico.com	981 500000 Ext. 110	Promocionar el empleo Información Formación	Actividades relacionadas con el turismo, coordinación y promoción de ferias...		6.211
BAÑA (A)	Servicios: Desarrollo Local	xxxxx@abana.dicoruna.es correo@abana.dicoruna.es Agente: xxxxxxxxxx Concejala: Alicia Blanco Sande	www.concellodebana.es	981 886501	Promocionar el empleo	Rutas de senderismo		3.645
BERGONDO	Servicios Municipales: Agencia de Empleo y Promoción Local	alcaldia@bergondo.dicoruna.es Agente: xxxxxxxxxx xxxxxxx@bergondo.es	www.bergondo.es	981 791252 Ext. 3	Fomentar la actividad económica y local del ayuntamiento y generar crecimiento económico y desarrollo local (Promoción y fomento del Turismo)	Jornadas, eventos, ferias (Feria de Artesanía do Concello de Bergondo) INCOART Vídeos, cartelería, folletos de promoción turística		6.556
BETANZOS	Servicios Sociales Departamento de	Agente: xxxxxxx@hotmail.com	www.betanzos.net	981 770011		Organización de: carnaval, semana de la tortilla, semana del	La promoción turística la lleva la concejalía de	12.966

	Promoción Económica					picho, fiestas patronales, feria medieval	Turismo	
BOQUEIXÓN	Servicios Públicos: Formación, Empleo, Desarrollo Local y Turismo	emprego@boqueixon.com Agente: xxxxxxxxxxxx boqueixonturismo@gmail.com	www.boqueixon.es	981 513061/52	Promocionar económicamente el municipio Captar Subvenciones	Cursos de Restauración/Hostelería Ruta de las tapas Visitas guiadas al municipio Difusión y promoción de recursos del municipio	Firmado convenio de colaboración con 16 ayuntamientos limítrofes, siendo Santiago el central	4.291
CABANA DE BERGANTIÑOS (*AFIPRODEL)	Servicios Municipales: Empleo y Desarrollo Local	Agente: Silvana Facal Martínez silvana.facal@cabana.gal	www.concello-cabana.es	981 754020	Apoyar actuaciones que impulsen el desarrollo económico y creación de empleo	Actividades relacionadas con las rutas Promoción del Dolmen Promoción del turismo en general	Convenio de colaboración firmado con la Diputación para la promoción del Dolmen Trabajan en colaboración con la Concejalía de Turismo y con un técnico en Turismo que es autónomo y es el que organiza las actividades turísticas	4.446
CAMARIÑAS (*AFIPRODEL)	Agencia de desarrollo local	egonzalez.desenvolvemento@camarinas.net Emilio González Ramos (Agente de Empleo) mjimenez.desenvolvemento@camarinas.net María Josefa Jiménez Sánchez (Agente DL) Encargada de la coordinación de proyectos de desarrollo http://facebook.com/adlcamarinas Disponen de un folleto informativo de la AEDL	www.camarinas.net	981 737004	Apoyar la asistencia técnica y creación de empresas, actividades formativas, asistencia al sector artesano, documentación e investigación, tramitación de recursos para el desarrollo	Plan de Dinamización Costa da Morte Escola Obradoiro Turismo Rural Aldea Madeira Turmas Férias y Exposiciones Promoción del Faro Ruta de los naufragos (estas dos últimas en colaboración con la Asociación de Empresarios de Camariñas)	Considerado Destino Turístico importante María Josefa Jiménez es vocal de Afiprodel	5.586
CAMBRE	Servicios sociales Agencia de Desarrollo Local	adl@cambre.org Agente: xxxxxxxxxxxx adl@cambre.org Concejala: Leonor Fernández Grande	www.cambre.org	981 613196	Fomentar a actividades económica e social: área de empleo, formación y promoción económica.	Hostelería, As tapas de Cambre, promoción de ferias, promoción del Camino de Santiago. Este año inician una nueva etapa asumiendo el área turística completamente	2 ADL y 1 Técnico de Empleo	24.141*
CARBALLO	Servicios municipales:	Agente: xxxxxxxx Técnico	www.carballo.org	981 704100		Proyectos de desarrollo en	No disponen de Agencia	31.256

(*AFIPRODEL)	Promoción Económica y Turismo	de Empleo xxxxxxxxx@carballo.gal Agente: xxxxxxxxxxxx, encargada de los proyectos de desarrollo		981 709013* 981 709010		turismo em general: rutas de senderismo, OIT, visitas guiadas, etc.	pero tienen 2 agentes	
CARNOTA (*AFIPRODEL)	Servicios: Promoción Económica	info@concellodecarnota.com Agente:xxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxx@carnota.es	www.concellodecarnota.com	981 857032/26 672304753	Ejecutar políticas activas de empleo, fomento do espírito emprendedor e promoción económica.	Aplican líneas de actuación de programas en sectores como turismo, comercio, hostelería, restauración, etc. Programa Leader Programa Costa da Morte	Dolores Pena es la Presidenta de Afiprodel	4.170
CARRAL	Área de Trabajo Educación y Bienestar: Centro Toño Espiñeira	Agente.: xxxxxxxxxxxx educacion@carral.es	www.concellocarral.es	981 670002 981613520	Gestionar el Empleo y orientación laboral	Desde el área de Empleo hacen algunas actividades relacionadas con de Turismo: difusión "Visita Carral en un día", fiestas gastronómicas, feria del queso, rutas guiadas, promoción del Camino Inglés...	No tienen Agencia como tal.	6.172*
CERCEDA	Promoción Económica: Servicio de Empleo	correo@cerceda.dicoruna.es Agente: Belén Viqueira belen.viqueira@cerceda.es	www.cerceda.es	981 685001	Orientación laboral Gestión de Empleo Desarrollo Local	Hacen muy poco relacionado con el Turismo: fiesta gastronómica del cochinitillo	Hace tiempo trabajaban un proyecto de rehabilitación de ferias tradicionales pero por falta de presupuesto se abandonó	5.031
CORCUBIÓN (*AFIPRODEL)	Agencia de Empleo y Desarrollo local	Agente: Norberto País Redonda norberto.pais@gmail.com	www.corcubion.gal/es	981 745400 Ext. 214		Promoción Camino de Santiago (stand en la Ciudad de la Cultura em Santiago I Forum Far Away) Apoyan iniciativas empresariales en el sector turístico: restaurantes, pescadería turística, hotel temático de ballenas...alternativas de negocio para potenciar el turismo.	Miembro de Asociación AFIPRODEL	1.606
CULLEREDO (*AFIPRODEL)	Servicio de Formación y empleo Área de Desarrollo Local y Promoción económica	promocioneconomica@culleredo.org Agente DL: xxxxxxxxxxxx Agente: xxxxxxxxxxxx turismo@culleredo.es	www.culleredo.es	981 664204	Apoyar la creación de empresas, apoyo al sector empresarial (hostelería), dinamización de mercados e ferias, desarrollo rural (programa Leader 07/13 Turismo, fomento de novas tecnologías y energías renovables	Declaran que es un ayuntamiento muy grande y como no disponen de personal suficiente por lo que realizan pocas actividades relacionadas con el turismo: fiestas parroquiales y jornadas gastronómicas. Tenían rutas de senderismo que se dejaron de promocionar por	Han solicitado una subvención a la Diputación para pedir un técnico en turismo. Están intentando modificar esta situación porque entienden que es importante potenciar el turismo desde el DL	29.638

						falta de personal		
DODRO	Área de Empleo y Desarrollo Local	Agente de DL: xxxxxxxx info@concellodedodro.org	www.concellodedodro.org	981 802062	Tienen dos agentes: uno para empleo y otro para DL	Lleva todo lo de turismo como AEDL	www.terrasdeiria.com (Comarca do Sar: Padrón, Dodro y Rois)	2.853
DUMBRIA (*)	No tienen ningún servicio concreto donde esté ubicado el AEDL	Agente de EDL: xxx@dumbria.dicoruna.es	www.dumbria.com	981 744001		El Agente gestiona dos OIT, una dedicada al peregrino, gestionan dos albergues para peregrinos	No tienen AEDL pero sí tienen Agente	3.085
FENE	Agente de desarrollo local	desenvolvimento.local@fene.es Agente:xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx@fene.es	www.feneciudadan.net	981 492707 Ext. 2238 981 492767	Implantar políticas activas de empleo relacionadas con la creación de actividad empresarial y generación de empleo	Actividades que se hicieron con el anterior gobierno: Programa Proder II Asociación Costa Artabra: diseño, montaje y difusión de senderismo circular. Recuperación senda peatonal monte Marrazón, fiesta marinera, ferias... Van a seguir haciendo actividades turísticas	Tuvieron una temporada que dudaban si seguirían con las actividades.	13.250
FERROL	Servicio de Empleo	Agente: xxxxxxxxxxxx AEDL: xxxxxxxxxxxx emprego@ferrol.es No tienen ADL propiamente dicha pero hace las funciones	www.ferrol.es http://www.ferrol.es/emprego/contidos.aspx?id=8 (proyecto 2009)	981 944000		Lo tienen centrado en la búsqueda de nichos de mercado de recursos endógenos para iniciativas empresariales, uno de los ámbitos que más trabajan es el turismo para potenciar la economía local Trabajan un proyecto desde el 2009 para potenciar el ocio turístico desde la iniciativa empresarial Alguna propuesta empresarial	Trabajan en colaboración con la Mancomunidad	69.308
FISTERRA (*AFIPRODEL)	Técnico Local de Empleo	Agente DL: Osvaldo Santos Lobelos osvaldo.santos@fisterra.dicoruna.es	www.concellofisterra.com	981 740001	Implantar de las políticas activas de empleo de relacionadas con la creación de actividad empresarial, y el desarrollo local	Colaboran en actividades turísticas aunque no organizan. Participó en el I Forum Far Way con un stand y lo llevó el ADL	EN COLABORACIÓN Y SOLO ALGUNA ACTIVIDAD MUY PUNTUAL Actualmente están en proceso de reorganización y quieren relanzar y dar más importancia al turismo por lo que quieren crear un departamento específico.	4.737

IRIXOA	Agente Empleo y Desarrollo Local	Agente : xxxxxxxx	www.irixoa.es	981 793001		Rutas, guías...	ES EL MISMO AEDL QUE PARA EL AYUNTAMIENTO DE ARANGA NO SE ENVÍA CUESTIONARIO	1.369
LARACHA (A)	Agencia de Empleo e Desarrollo local	correo@laracha.dicoruna.es correo.laracha@fegamp.es Agente:xxxxxxxxx xxxxxxxxx@alaracha.es	www.concellolaracha.com	981 605001/51	Prestar ayuda de intermediación y promoción de desarrollo económico	Dinamizar a Costa da Morte poniendo especial atención al sector de la hostelería y turismo. Bandera azul, senderos, gestión de subvenciones de la Diputación para promocionar férias de artesanía...		11.295
LOUSAME (ARD)	Agente de Desarrollo Local	Agente AEDL: xxxxxxxx xxxxxxxx@lousame.dicoruna.es	www.concellodelousame.com	981 820494		Gestionan subvenciones, desde la AEDL, para poner en marcha proyectos relacionados con el turismo: museo minero...	Tienen constituida una Asociación Rural de Desarrollo (ARD) desde la que trabajan actividades relacionadas con el turismo. Lo constituyen 5 Ayuntamientos: Muros, Outes, Noia, Lousame y Porto do Son	3.429
MALPICA DE BERGANTIÑOS (*AFIPRODEL)	Agencia y Agente de Empleo Desarrollo Local	Agente: José Ramón Andrade Amigo joseramon.andrade@malpica.dicoruna.es joseramon.andrade@malpicadebergantinos.es	www.concellodemalpica.com	981 711303	Prestar diferentes servicios de apoyo a los vecinos y vecinas de forma gratuita. • Empresas • Empleo	Mostra oleira de Buño Hacen alguna cosa más relacionada con el turismo pero son temas puntuales		5.616
MAZARICOS (*AFIPRODEL)	Servicio de desarrollo local Agente	correo@mazaricos.net AEDL: xxxxxxxxxx adl@mazaricos.net	www.mazaricos.net	981 867104	Facilitar el desarrollo del entorno socio-económico y de creación de empleo	Programa Leader Stand para promocionar el Camino de Santiago en el I Forum Far Way Curso de redes sociales para hostelería, etc.		4.087
MESIA	Agente de Empleo y Desarrollo local	Mª José Sesmonde Quinteiro mariajose.sesmonde@concellodemesia.gal	www.concellodemesia.es	981 687001	Asesorar a emprendedores Proyectos de formación y creación de empleo: Programas de cooperación, talleres de empleo y cursos formativos.	Aula Museo Ruta do Castelo de Mesía Visitas guiadas Rutas de senderismo		2.700
MUGARDOS	Agencia de Empleo y Desarrollo Local	AEDL: Rosa Rey Domínguez rosa.rey@mugardos.dicoruna.es	www.concellodemugardos.org	981470290 981470338 Ext.8	Desde la ADL llevan todo lo de turismo.	Proyecto Proder II Costa Artabra Hace Años hicieron cursos dirigidos al sector hostelero, hacen algunas actividades en	Se intentó llevar a cabo un proyecto "Ferrol y Comarca" de cruceros que no obtuvo los	5.335

						conjunto con la Asociación de Empresarios de Hostelería y con la Asoc. De Proyectos Marítimos, jornadas gastronómicas, promoción.	resultados esperados.	
NARÓN	Desarrollo Local Técnica de Empleo	AEDL: xxxxxxxxx	www.naronconcello.org	981397007 981337700 Ext. 1123	Gestión de empleo y emprendedores	No hacen nada relacionado con el turismo desde la AEDL. Lo hacen desde la Mancomunidad y ellos sólo alguna gestión puntual de colaboración	COLABORACIONES PUNTUALES CON LA MANCOMUNIDAD	39.426
NEDA	Agente de Empleo y Desarrollo Local	AEDL: xxxxxxxxxxxx xxxxxx@neda.dicoruna.es	www.neda.es	981380039		Tramitan subvenciones destinadas a actividades turísticas, fiesta del pan, etc.		5.197
NEGREIRA	Promotor Turismo y Desarrollo Local Agente de Empleo y Desarrollo Local	AEDL: Sonia Ponte Esturao so.ponte@hotmail.com	www.concellodenegreira.es	981885250	Facilitar el desarrollo del entorno socioeconómico y la creación de empleo	Promoción Camiño de Fisterra Rutas de senderismo: Paseo Fluvial, ruta los 3 pasos... Ayudas a subvenciones para emprendimiento para el sector hostelero		6.911
NOIA (ARD)	Agente de Empleo Desarrollo Local	Agente: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xx@noia.es	www.noia.es	981842100		Feria Medieval, rutas, semana gastronómica		14.337
OLEIROS	Agencia de Empleo Desarrollo Local	Agente: Barbara Caramés Abeijón b.carames@oleiros.org	www.oleiros.es	981610000 981631706		El ADL y Turismo están dentro de la misma Concejalía, con áreas independientes. Para turismo no tienen personal permanente por lo que lo hacen desde la ADL (coincide en ser la misma persona) Temporalmente contratan a un técnico en turismo como apoyo.		35.013
PADERNE	Agente de Empleo y Desarrollo Local	Agente: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx@paderne.dicoruna.es	www.concellodepaderne.com	981797001		Sí hacen actividades turísticas. En verano contratan una persona la OIT, hacen folletos, feria de muestras, etc.		2.445
PADRÓN	Agente de Empleo Desarrollo Local	Agente:xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxx@padron.gal	www.concellodepadron.es	981810451 981810400		Hacen colaboraciones con el técnico en turismo: jornada de tejido industrial, selección de personal para el sector.	SOLO COLABORAN	8.581
POBRA DO CARAMIÑAL (A)	Agencia de Empleo y Desarrollo Local	Agente: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xx@apobra.gal aedl@apobra.gal	www.apobra.org	981830250 981843280 Ext. 2017		Contratan un técnico en turismo en verano como apoyo. En su día también colaboraban con la Mancomunidad de Arosa. Ahora seleccionan personal para		9.525

						el sector turístico, gestionan subvenciones y tienen en proyecto un programa de emprendimiento del sector turístico dirigido a jóvenes, que esperan poder ponerlo en marcha		
PONTECESO	Técnico de Empleo y Agente de Desarrollo Local	Agente: xxxxxxxxxxxx desenvolvimento.local@ponteceso.es xxxxxxxxxxxxxxxx@ponteceso.es	www.ponteceso.es	981714000 981971480 (directo)		Tienen un técnico en turismo con el que colaboran en alguna actividad turística, algún proyecto muy concreto y solicitud de subvenciones	SOLO COLABORAN PUNTUALMENTE	5.703
PORTO DOSON (ARD)	Agencia de Empleo Desarrollo Local	Agente: xxxxxxxxxxxx@portodoson.dicoruna.es	www.portodoson.org	981867412		Gestionan el Museo Marea y la OIT desde la agencia. Centro de Interpretación, FERIA CELTA, Castro de Baroña. Gestionan 15 rutas distintas de senderismo.	Declaran ser un ayuntamiento importante turísticamente, especialmente en verano.	9.386
PONTES (AS) DE GARCÍA RODRÍGUEZ	Gestión de Promoción Económica: AEDL	Agente: xxxxxxxxxxxx@aspontes.org emprego@aspontes.org	www.aspontes.com	981453116 664029871		Tienen varios proyectos en marcha: feria de cogumelos (setass), del grelo, airomen deportivo, también promocionan el lago artificial (el mas grande de Europa) y tienen visitas guiadas y el ayuntamiento pone el autobús, tienen dos puntos de información en el lago, una en la entrada y otra al lado de la mina para promocionar el turismo minero. Tienen en marcha un proyecto de turismo industrial (1º fase: dirigido a la comunidad de vecinos y una 2ª fase para el 2016 de expansión) Tienen también proyectos de promoción de turismo conservero, gastronómico y naval.	Dentro de la misma área tienen turismo y AEDL y trabajan conjuntamente, tienen 2 técnicos en turismo.	10.399
RIBEIRA	Agencia de Empleo y Desarrollo Local	Agente: xxxxxxxxxxxx emprego@reveira.com	www.ribeira.es	981835417		Tienen técnico en Turismo que gestiona todo lo relacionado con turismo Se limitan a una colaboración muy puntual como gestionar subvenciones y buscar personal para alguna actividad relacionada con el turismo	SOLO COLABORAN PUNTUALMENTE	27.249

ROIS (*AFIPRODEL)	Agencia de Desarrollo Local	Agente: xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxx@gmail.com	www.concelloderois.org http://es.wikiloc.com/wikiloc/view.do?id=7613664	981804109	Asesorar a emprendedores, informar y tramitar subvenciones, detectar recursos ociosos susceptibles de crear empresas y ayudar a colectivos de desempleados	Tienen una página web junto con el Ayuntamiento de Padrón para promocionar la zona. Están dentro del “Área de Santiago” para promoción conjunta.	Como ayuntamiento de forma independiente no hacen mucho, pero sí en colaboración.	4.657
SADA (*AFIPRODEL)	Concejalía de Empleo, participación ciudadana y transparencia: AEDL	emprego@sada.dicoruna.es Agente: xxxxxxxxxxxx aedl@concellodesada.com	www.concellodesada.com	981620075 (ext. 259) 881929057 (directo)	Mejorar las políticas activas de empleo así como los servicios de desarrollo local y de asesoramiento a todas aquellas personas que se encuentren en una situación de desempleo	Ellos, ahora, desde la AEDL se han quedado con la gestión de empleo y colaboran con la Agrupación Costera en el proyecto “Mar de Sada” con Acción GAD y colaboran con el programa europeo de Biosfera. Pero en los últimos años hicieron muchas actividades y proyectos relacionados con el turismo.	SOLO COLABORACIONES Hay un antes y un después: Con el gobierno anterior lo tenían dividido entre “Promoción Económica” y “Desarrollo Local” y desde Desarrollo Local gestionaban y organizaban actividades relacionadas con el turismo. Con el nuevo gobierno todo el tema de turismo se ha centrado en “Cultura” donde tienen un auxiliar en Turismo que lleva senderismo, la OIT, el Facebook, fiestas y ferias gastronómicas. NOS PARECE DE INTERÉS	15.150
SANTA COMBA	Agencia de Empleo y Desarrollo Local	Agente: Herminio Blanco Agra herminio.blanco@santacomba.dicoruna.es	www.santacomba.es	981880075 609241138	Contribuir al desarrollo socioeconómico sustentable del Municipio de Santa Comba a través de la promoción y coordinación de los recursos y potencialidades del territorio, para el que se prestan servicios de información y asesoramiento a los diferentes agentes sociales y económicos	Han gestionado alguna subvención para la rehabilitación de molinos. Tienen un proyecto para crear una senda peatonal que esperan poner en marcha. Poco más porque el ayuntamiento es pequeño.		9.556
SANTISO		Técnico Deportivo: xxxxx xxxx@santiso.dicoruna.es emprego@santiso.dicoruna.es	www.santiso.org/es	981818501		Lleva la gestión de subvenciones para turismo, folletos, paneles informativos por el municipio, están dentro del programa Gozo do Ulla para fomentar las rutas	NO HAY AEDL El técnico deportivo hace las gestiones del AED en estos momentos. Tuvieron	1.672

						de la Comarca. Tienen el Pazo de Vilar de Ferreiros en Visantón que lo gestiona una agencia privada	Agente hasta finales de noviembre de 2015	
SOBRADO DOS MONXES	Agencia de Desarrollo Local	Agente: Óscar Ramos oscar.ramos@sobrado.es	www.sobrado.es	981787508	Asesorar a emprendedores, informar y tramitar subvenciones, detectar recursos ociosos susceptibles de crear empresas, acompañar el desarrollo de proyectos relacionados con el desarrollo local y ayudar a colectivos de desempleados	Tienen un técnico en turismo Hace gestión de subvenciones y solicitud de ayudas para señalización turística del municipio, ruta de senderismo, feria del comercio y de la artesanía. Se complementa con el técnico en turismo.		1.882
TEO	Agencia de Desarrollo Local	Agente: Diego Viñas Feás aedl@concellodeteo.com	www.concellodeteo.com	981815700 981815772 (directo)	Captación de inversiones, realización de estudios y planes para alcanzar un desarrollo integral, fomento de sociedades cooperativas, sociedades limitadas laborables y autónomos, dar información sobre las ayudas oficiales, realización de estudios de viabilidad sobre nuevas iniciativas, acuerdos de colaboración con ayuntamientos próximos, propiciar la creación de polígonos industriales e viveiros ou centros de empresa. Reconducir el turismo a mercados más productivos.	Dentro del Programa Proder II se montó un restaurante. No hacen nada relacionado con el sector turístico. Están intentando poner en marcha un proyecto en diseño turístico junto con el departamento de Turismo	SOLO COLABORACIONES Acaban de contratar a un técnico en turismo en prácticas y colaboran con él para poner en marcha el proyecto turístico.	18.510
TOQUES	Agencia de Empleo y Desarrollo Local	Agente: xxxxxxxxxxxxxxxx correo@toques.es	www.toques.es	981505826		No disponen de muchos recursos Hacen las visitas guiadas a San Antolín y feria gastronómica para promocionar los productos gastronómicos de la zona		1.196
TOURO	Oficina de Empleo y Desarrollo	Agente: Ana Mª Pájaro Fernández ana.pajaro@touro.dicoruna.es desenvolvimento.local@touro.dicoruna.es	www.concellodetouro.com	981504029	Potenciar las políticas activas de empleo. - Formación e integración socio-laboral. - Promoción del territorio y Servicios a la Comunidad	No tienen técnico en turismo por lo que la AEDL hace todas las funciones. Tienen muchos problemas por falta de recursos económicos. Actividades que realizan: Itinerarios de senderismo, ruta de la bicicleta de los holandeses, están dentro del programa "Área de Santiago" y quieren poner en valor el		3.703

VAL DO DUBRA	Empleo y Desarrollo Local	Agente:xxxxxxxxx xxxxxxxx@valdodubra.dicoruna.es emprego@valdodubra.dicoruna.es	www.valdodubra.es	981889000 981889185	Formación, promoción del empleo y creación de empresas, promoción económica y desarrollo local	patrimonio natural del municipio. Hacen pocas actividades: gestionar subvenciones, ruta de tapas y rutas de senderismo	3.974
VILASANTAR	Agencia de Empleo y Desarrollo Local	Agente: Lourdes García Sánchez 981 77 81 69 lourdes.garcia.sanchez@vilasantar.com emprego@vilasantar.dicoruna.es	www.vilasantar.com	981778169	Información y asesoramiento a emprendedores, asesoramiento y ayuda al empresario local, información y ayuda a agrupaciones socioeconómicas para proyectos de desarrollo local.	Es poco lo que hacen. Lo primero que hacen relacionado con el turismo es la homologación de una ruta de senderismo. Están pendientes de que les concedan la certificación.	1.275
VIMIANZO (*AFIPRODEL)	Observatorio de Empleo y Desarrollo Local	Agente: xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxx@vimianzo.gal	www.vimianzo.es	981716001 (ext. 220)		Gestión de subvenciones para turismo, consultas sobre turismo, coordinan las actividades del castillo, proyecto Mar da Terra de arte, gastronomía y creación de producto turístico. OIT dentro del propio ayuntamiento que la llevan ellos, editan folletos y la web que también la gestionan ellos.	7.378
ZAS (*AFIPRODEL)	Agencia de Empleo e desarrollo local	emprego@zas.dicoruna.es ADL: M ^a Isabel Agra Pose isabel.agra@zas.concellodezas.org	www.concellodezas.org	981 708303	Gestionar ayudas para favorecer el empleo, informar a las empresas de los instrumentos de promoción y fomento de la competitividad, promover la cultura emprendora fomentando iniciativas empresariales y apoiando nuevos proxectos, facilitar la inserción laboral.	Gestionan: - Pazo Torres de Allo (Diputación) en el que tienen un informador turístico durante el verano. -Web de turismo -Folletos turísticos -Rutas	4.756

46 ayuntamientos y 45 AEDL's (Aranga e Irixoa comparten AEDL)	Ayuntamientos que disponen de ADL o similar y gestionan y/o promocionan actividades relacionadas con el sector turístico, aunque algunas las realicen en colaboración con otro tipo de entidades. CASOS POSITIVOS PARA EL CENSO
7 Ayuntamientos	Servicio de AEDL que solo hacen alguna colaboración puntual o esporádica con Turismo o Cultura. POSIBLES CASOS POSIIVOS PARA EL CENSO

ANEXO II

(Carta para cuestionario)

Texto que se adjunta en la carátula del e-mail enviado a los AEDL de los ayuntamientos

PROYECTO DE TESIS DOCTORAL ANTONIA PÉREZ (PROFESORA DE LA ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO-UDC).

Estimado/a XXXXXX:

Hace un tiempo nos pusimos en contacto con Ud., vía teléfono, para realizarle una entrevista y, como le adelantamos en su momento, su AEDL fue incluida como parte de la población objeto del presente estudio, ya que mantiene relación, aunque sea de forma colaborativa con las actividades turísticas promovidas por su ayuntamiento.

Solicitamos su colaboración para contestar un cuestionario que nos permita evaluar el papel de las AEDLs en la gestión y promoción de actividades turísticas, determinando la posible aplicación de modelos y técnicas informativo-comunicativas de Relaciones Públicas (RR.PP). Este es un estudio aplicado a la provincia de A Coruña.

PINCHE POR FAVOR EN EL ENLACE PARA FORMULARIO GOOGLE QUE A CONTINUACIÓN LE FACILITAMOS:

<https://docs.google.com/forms/d/1PzFlRFXEhiMrV9yUthHpU3S7gNY-xfAwPFHo9YWIm5o/viewform>

Si tiene alguna duda o desea recibir más información, puede ponerse en contacto en el correo o teléfono abajo indicado. En el momento en que se tengan publicados los resultados le haremos llegar un resumen con las conclusiones finales más destacadas y relevantes.

Todos los datos e información que proporcione son anónimos y confidenciales de acuerdo a la Ley de Protección de Datos, así como al código deontológico que asiste a la investigación social.

Le agradecemos de antemano su colaboración

Un cordial saludo

Antonia Pérez García
Profesora do Grao en Turismo
Escola Universitaria de Turismo-CENP
Adscrita á UDC
A Coruña
981 16 02 76

ANEXO III
(Cuestionario definitivo)

Estudio Tesis AEDL en A Coruña

Buenos días /buenas tardes,

SOLICITAMOS SU COLABORACIÓN PARA EVALUAR EL PAPEL DE LAS AEDL EN LA GESTIÓN Y PROMOCIÓN DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS, DETERMINANDO LA POSIBLE APLICACIÓN DE MODELOS Y TÉCNICAS INFORMATIVO-COMUNICATIVAS DE RELACIONES PÚBLICAS (RR.PP). ESTUDIO APLICADO A LA PROVINCIA DE A CORUÑA.

Antonia Pérez García, profesora de la Escuela Universitaria de Turismo-Universidade da Coruña

Todos los datos e información que nos proporcione son anónimos y confidenciales de acuerdo a la Ley de Protección de Datos, así como al código deontológico que asiste a la investigación social.

Muchas gracias por su colaboración.

*Obligatorio

Bloque I. Descripción AEDL

P1. Por favor, identifique el municipio para el que presta sus servicios como AEDL. *

P2. Por favor, anote la denominación específica de la oficina o departamento de AEDL de su ayuntamiento. *

P2.1. Por favor, a continuación concrete la Concejalía a la que pertenece la AEDL de su ayuntamiento. *

P3. Y, ¿el número de personas que trabajan en dicha oficina o departamento? *

Por favor, anote el número en el espacio disponible a continuación.

P3.1. ¿Alguna de las personas que trabajan en dicha oficina, en la gestión y desarrollo de la promoción del turismo, cuenta con formación en Relaciones Públicas *

- Sí, al menos una persona tiene formación universitaria específica.
- Sí, al menos una persona tiene diversa formación complementaria, no universitaria.
- No tiene/n formación específica, pero sí conocimientos sobre las RRPP.
- No, ninguna de ellas tiene formación o conocimientos específicos de RRPP.

- Otro:

P4. ¿Podría decirme si hacen uso regular de servicios externos de Relaciones Públicas como apoyo a la gestión y promoción de las actividades turísticas de la AEDL? *

1 2 3 4 5

Nunca Habitualmente

P5. En términos generales, y según su percepción, ¿podría hacer una valoración de sus conocimientos teórico-prácticos sobre el uso de modelos y técnicas de Relaciones Públicas? *

1 2 3 4 5

Nulo conocimiento Amplio conocimiento

P6. En el proceso de la gestión y/o promoción de las actividades turísticas en la AEDL, ¿en qué forma se procede? *

- Siempre de forma independiente.
○ Ocasionalmente en colaboración.
○ Siempre en colaboración.

P6.1. En caso de ser en colaboración, indíquenos ¿qué tipo de colaboración? *

Puede marcar varias opciones.

- En colaboración con la AEDL de otro/s ayuntamiento/s.
○ En colaboración con el técnico en turismo o de cultura del propio ayuntamiento.
○ En colaboración con el Consorcio de Turismo.
○ En colaboración con la Mancomunidad.
○ En colaboración con la Diputación.
○ En colaboración con la Asociación de Empresarios.
○ En colaboración con la Asociación de Vecinos.
○ Otro:

P7. ¿Podría especificar las principales acciones/actividades turísticas que gestionan y/o promocionan en la actualidad, y también en los últimos años? *

Puede marcar todas aquellas opciones que considere oportunas.

- Ferias.
○ Fiestas.
○ Rutas de senderismo.

- Exposiciones.
- OIT (Oficina de Información Turística).
- Visitas guiadas por el municipio.
- Jornadas (gastronómicas, deportivas, etc.).
- Museos.
- Cursos de hostelería y restauración.
- Procesos de evaluación de recursos turísticos (patrimonio cultural y/o natural).
- Proyectos de restauración y recuperación de los recursos turísticos evaluados.
- Proyectos de creación de productos turísticos a partir de los recursos evaluados.
- Iniciativas de participación de la población local en actividades turísticas.
- Promoción del Camino de Santiago.
- Solicitud y tramitación de subvenciones para el emprendimiento en el sector turístico.
- Solicitud y tramitación de subvenciones para actividades y proyectos turísticos municipales.
- Edición de material promocional impreso (folletos y cartelería).
- Edición de material promocional audiovisual.
- Gestión promocional a través de Web y redes sociales.
- Presentación de acciones y/o proyectos turísticos a los medios.
- Apoyo de asesoría a empresas del sector turístico.
- Otro:

Bloque II. Uso de RRPP

P8. Por favor, ¿podría indicar su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la forma de proceder en la AEDL, en cuanto a la gestión y promoción de actividades turísticas? *

Para ello utilice una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 significa "nada de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

	1. Nada de acuerdo	2	3	4	5. Totalmente de acuerdo	9. Ns/Nc
Lo más importante es conseguir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. Nada de acuerdo	2	3	4	5. Totalmente de acuerdo	9. Ns/Nc
máxima cobertura en los medios.						
Evaluamos la eficacia según número de asistentes, y según impacto en prensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es interesante eliminar la cobertura mediática negativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La función principal es difundir información completa de nuestras actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En muchas ocasiones se actúa como periodista interno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparamos informaciones para ser usadas por los periodistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es importante que los públicos actúen según lo planificado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persuadimos a los públicos sobre la adecuación de los programas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluamos actitudes y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. Nada de acuerdo	2	3	4	5. Totalmente de acuerdo	9. Ns/Nc
comportamientos para determinar los mensajes que serán aceptados.						
Utilizamos estrategias de resolución de conflictos en nuestro trato con los públicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecemos negociaciones con los grupos de interés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluamos previamente para determinar el grado de entendimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P9. Ahora, ¿podría decirme si conoce las siguientes técnicas y en caso positivo su nivel de aplicación en la gestión y promoción de actividades turísticas en su AEDL? *

Para ello utilice una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 significa "nunca o casi nunca" y 5 "con mucha frecuencia".

	0. No la conozco.	1. Nunca o casi nunca.	2	3	4	5. Con mucha frecuencia.
Folletos y carteles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audiovisuales corporativos o institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webs o blogs oficiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicaciones: anuario, memoria, revista, boletín informativo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información telefónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	0. No la conozco.	1. Nunca o casi nunca.	2	3	4	5. Con much frecuencia.
Reuniones para grandes colectivos: ferias, foros, congresos, jornadas...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viajes de familiarización dirigidos a agentes de interés (touroperadores, prensa, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas organizadas o jornadas de puertas abiertas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinio/mecenazgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captación de fondos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones institucionales: convenios de colaboración con otras entidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envío de comunicados de prensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicación de artículos de opinión o entrevistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de archivo de prensa y elaboración de informe de evaluación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conferencias de prensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en programas de radio y/o TV.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión con los medios en caso de crisis o falsos rumores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P10. Independientemente de que conozca las técnicas mencionadas en la pregunta anterior y de su nivel de uso en la AEDL, ¿podría decirme el grado de importancia que en su opinión cree que tienen para la gestión y promoción de las actividades turísticas? *

Para ello utilice una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 significa "nada importante" y 5 "Totalmente importante".

	1. Nada importante	2	3	4	5. Totalmente importante.	9. Ns/Nc.
Folletos y carteles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audiovisuales corporativos o institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webs o blogs oficiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicaciones: anuario, memoria, revista, boletín informativo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información telefónica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniones para grandes colectivos: ferias, foros, congresos, jornadas...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viajes de familiarización dirigidos a agentes de interés (touroperadores, prensa, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas organizadas o jornadas de puertas abiertas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinio/mecenazgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captación de fondos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones institucionales: convenios de colaboración con otras entidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. Nada importante	2	3	4	5. Totalmente importante.	9. Ns/Nc.
Envío de comunicados de prensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicación de artículos de opinión o entrevistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de archivo de prensa y elaboración de informe de evaluación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conferencias de prensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en programas de radio y/o TV.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión con los medios en caso de crisis o falsos rumores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P11. Teniendo en cuenta la capacidad actual de gestión y promoción de su AEDL ¿en qué medida cree posible alcanzar los siguientes beneficios relacionados con el sector turístico? *

Para ello utilice una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 significa "Ninguna posibilidad" y 5 "Muchas posibilidades".

	1. Ninguna posibilidad	2	3	4	5. Muchas posibilidades	9. Ns/Nc
Creación de puestos de trabajo (directos e indirectos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de iniciativas empresariales relacionadas con el sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso y promoción de recursos endógenos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difusión de la	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. Ninguna posibilidad	2	3	4	5. Muchas posibilidades	9. Ns/Nc
cultura local.						
Recuperación y restauración del patrimonio cultural y/o natural.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creación y consolidación del producto turístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generación de riqueza local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamización turística del municipio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protección del medio cultural y natural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creación del sentimiento de pertenencia e identidad en la población local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consecución de imagen de marca como destino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P12. Para finalizar, y a modo de conclusión, en su opinión, ¿en qué medida cree que la aplicación de técnicas y modelos de las Relaciones Públicas podrían ser útiles en la gestión y promoción de actividades turísticas de su AEDL? *

Para ello utilice una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 significa "nada útiles" y 5 "Muy útiles".

	1	2	3	4	5	
Nada útiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente útiles

ANEXO IV

(Tablas de resultados análisis de las Webs)

Identidad y confianza a través de la AEDL-Análisis Web

Ayuntamiento	Objetivos generales de la AEDL	Funciones de la AEDL	Información específica sobre gestión y promoción de actividades turísticas	Identificación del ayuntamiento: Logotipo, registro en el servicio AEDL	Contenido de contacto: Nombre, ubicación, correo, teléfono, fax y horarios de la AEDL
Ames	Si	Si	Si (cursos, programa Proder II “Sar Ulla”)	Si	No horarios de atención
Aranga	No	No	Si (programa Leader, jornada de emprendimiento sector turismo)	Si	No
Arzúa	Si	Si	Si (sin especificar)	Si	Si
Bergondo	Si	Si	Si (jornadas, eventos, ferias, etc.)	Si	No horarios de atención, no nombre Agente
Boqueixón	Si	Si	No	No	Si
Cabana de Bergantiños	Si	Si	No	Si	No horarios de atención
Camariñas	Si (existe folleto informativo)	Si	Si (programa dinamización de destino turístico)	Si	Si
Cambre	Si	No	No	Si	No horarios de atención, no nombre Agente
Cerceda	Si	No	No	Si	No horarios de atención
Corcubión	No	No	No	Si	No horarios de atención
Culleredo	Si	Si	Si (ferias, fiestas, eventos y turismo en general)	Si	No horarios de atención, no nombre Agente
Fene	Si	Si	Si (programa Proder II, sendero circular, ruta peatonal monte Marraxón)	Si	No horarios de atención, no nombre Agente
Fisterra	Si	Si	No	Si	Si
Laracha (A)	Si	Si	Si (programa de dinamización turística de la Costa da Morte)	Si	No
Malpica de	Si	Si	No	Si	Si

Bergantiños					
Mazaricos	Si	Si	Si (ayudas al sector, programa Leader “Costa da Morte)	Si	No horarios de atención, no nombre Agente
Mesía	No	Si	No	Si	No horarios de atención
Mugardos	Si	Si	No	Si	Si
Negreira	Si	Si	Si (ayudas al turismo)	Si	No nombre Agente
Oleiros	Si	Si	No	Si	Si
Rois	Si	Si	No	Si	No
Sada	Si	Si	No	Si	No horarios de atención, no nombre Agente
Santa Comba	Si (difícil acceso a la información)	Si	Si (programa Leader, ferias)	Si	Si
Sobrado dos Monxes	Si	Si	Si (programa Leader)	Si	No horarios de atención
Teo	Si	Si	Si (sin especificar)	Si	No horarios de atención
Touro	Si (difícil acceso a la información)	No	No	Si	No horarios de atención
Val do Dubra	Si	Si	No	Si	No nombre Agente
Vilasantar	Si	Si	No	Si	No horarios de atención
Vimianzo	Si	No	No	Si	No
Zas	Si	Si	Si (ayudas y subvenciones)	Si	Si

Han sido eliminados los ayuntamientos en los cuales no se han encontrado información en la Web sobre el servicio de AEDL. En color los parámetros que no se cumplen. Elaboración propia

Accesibilidad y legibilidad en la página de inicio de la Web-Análisis Web

Ayuntamiento	Presencia Visualización de la AEDL en página de inicio	Presencia de directrices WAI en página inicio	Barrera idiomática	Dispone de audio para personas con disfunción visual	Barrera visual: color, tamaño letra, espacios en blanco, scroll
Abegondo	No se encuentra información sobre la AEDL, al meter esta expresión en el buscador encuentra noticias publicadas por la Agencia	Si	Español y gallego	No	Legibilidad alta Indica que se han seguido las pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web (WCAG)
Ames	Acceso a la AEDL en el área de Promoción Económica	Si	Español y gallego	No	Legibilidad media Indica seguir pautas de Accesibilidad para el Contenido Web 1.0 do W3C
Aranga	Acceso a la AEDL en el área de Servicios Sociales	No	Gallego	No	Legibilidad alta. Dispone de reajuste de tamaño de la fuente
Arzúa	Acceso a la AEDL en el área de Servicios	No	Español, gallego, portugués, francés e inglés	No	Legibilidad alta
Baña (A)	Acceso a la AEDL en el área de Actuación. EN CONSTRUCCIÓN	No	Español y gallego	No	Legibilidad alta
Bergondo	Acceso a la AEDL en el Áreas y Servicios	Si	Español y gallego	No	Legibilidad media Contenido Web 1.0 do W3C
Betanzos	No hay acceso a la AEDL, solo a Orientación Laboral	No	Español y gallego	Si, solo los plenos	Legibilidad baja
Boqueixón	Acceso directo a la AEDL en el inicio de la página.	No	Español, gallego, portugués, francés, inglés, italiano, alemán, euskera, catalán, chino y japonés.	No	Legibilidad alta
Cabana de Bergantiños	Acceso a la AEDL en Empleo y Formación	No	Gallego	No	Legibilidad media

Camariñas	Acceso a la AEDL en Departamentos	Si	Español y gallego	No	Legibilidad alta Indica seguir pautas de Accesibilidad en el Contenido en la Web (WCAG)
Cambre	Acceso a Ofertas de Empleo (ADL)	No	Español y gallego	No	Legibilidad media
Carballo	No se encuentra información sobre la AEDL ya que no disponen de la misma. Forum Carballo: Formación y empleo. Sí tienen agentes	Si	Español y gallego	No	Legibilidad media Contenido Web 1.0 do W3C
Carnota	Presenta problemas para acceder a la web En el directorio telefónico aparece la AEDL pero no existe información sobre la misma	No	Gallego	No	Legibilidad baja
Carral	No se encuentra información sobre la AEDL. Solo área de Educación y Empleo	No	Español y gallego	No	Legibilidad alta
Cerceda	Acceso a la AEDL en Formación y Empleo	Si	Español y gallego	No	Legibilidad media Indica seguir pautas de Accesibilidad en el Contenido en la Web (WCAG)
Corcubión	Acceso a la AEDL en Ayuntamiento	No	Español, gallego, portugués e inglés	No	Legibilidad alta
Culleredo	Acceso a la AEDL en Servicios Sociales	No	Español y gallego	No	Legibilidad media
Dodro	En la Web no aparece información sobre la AEDL, solo ofertas de empleo	No	Gallego	No	Legibilidad baja
Dumbría	No hay información sobre la AEDL	No	Español, gallego e inglés	No	Legibilidad media
Fene	Acceso a la AEDL en Servicios de Promoción Económica	Si	Gallego	No	Legibilidad media. Siguen las directrices WAI del W3C
Ferrol	No aparece información sobre la AEDL	No	Español y gallego	No	Legibilidad media
Fisterra	Acceso a la AEDL en el Área de	Si	Gallego	No	Legibilidad alta

	Empleo				Indica seguir pautas de Accesibilidad en el Contenido en la Web (WCAG)
Irixoa	Solo se accede al servicio de Orientación Laboral	No	Gallego	No	Legibilidad media
Laracha (A)	Acceso a la AEDL en la Agencia de Empleo	Si	Español y gallego	No	Legibilidad alta Indica seguir pautas de Accesibilidad en el Contenido en la Web (WCAG)
Lousame	No aparece información sobre la AEDL	No	Gallego	No	Legibilidad media
Malpica de Bergantiños	Acceso a la AEDL en Servicios, a través de Promoción Económica	Si	Español y gallego	No	Legibilidad alta Siguen las directrices WAI del W3C
Mazaricos	Acceso a la AEDL en Servicios	No	Gallego	No	Legibilidad media
Mesía	Acceso a la AEDL en Departamentos Técnicos	No	Gallego	No	Legibilidad media
Mugardos	Acceso a la AEDL en Empleo y Bienestar	Si	Español y gallego	No	Legibilidad media Siguen las directrices WAI del W3C
Negreira	Acceso a la AEDL en Empleo	No	Español y gallego	No	Legibilidad media
Noia	No aparece información sobre la AEDL	No	Gallego	No	Legibilidad media
Oleiros	Acceso a la AEDL en Concejalía de Deportes, Turismo, Promoción Económica e Formación y Empleo	Si	Español y gallego	No	Legibilidad media Siguen las directrices WAI del W3C
Paderne	No aparece información sobre la AEDL	No	Español y gallego	No	Legibilidad baja
Padrón	No aparece información sobre la AEDL	No	Gallego	No	Legibilidad media
Pobra do Caramiñal	No aparece información sobre la AEDL	No	Gallego	No	Legibilidad baja
Porto do Son	No aparece información sobre la AEDL	No	Gallego	No	Legibilidad media
Pontes de García Rodríguez (As)	No aparece información sobre la AEDL	No	Español y gallego	No	Legibilidad alta

Rois	Acceso a la AEDL en Empleo	No	Español y gallego	No	Legibilidad baja Dispone de reajuste de tamaño de la fuente
Sada	Acceso a la AEDL en Urbanismo y Empleo	No	Español y gallego	No	Legibilidad media
Santa Comba	Acceso a la AEDL en Concello	No	Gallego	No	Legibilidad media
Santiso	No aparece información sobre la AEDL. NO HAY AEDL	No	Español y gallego		Legibilidad baja
Sobrado dos Monxes	Acceso a la AEDL en Áreas Municipales	Si	Español, gallego e inglés	No	Legibilidad alta Siguen las directrices WAI del W3C
Teo	Acceso a la AEDL en Servicios	Si	Español, gallego e inglés		Legibilidad media Siguen las directrices WAI del W3C
Toques	No aparece información sobre la AEDL	No	Gallego		Legibilidad media
Touro	Acceso a la AEDL en Áreas de Actuación	No	Español y gallego		Legibilidad media
Val do Dubra	Acceso a la AEDL en Servicios	No	Gallego		Legibilidad media
Vilasantar	Acceso a la AEDL en Servicios	No	Gallego		Legibilidad media
Vimianzo	Acceso a la AEDL en Gestión Municipal	Si	Gallego		Legibilidad media Siguen las directrices WAI del W3C
Zas	Acceso a la AEDL en Departamentos	No	Gallego		Legibilidad alta Dispone de ajuste de tamaño en las fotografías

En color los parámetros que no cumple cada uno de los ayuntamientos. Elaboración propia

Interactividad y navegación hasta y desde el servicio de AEDL-Análisis Web

Ayuntamiento	Contacte con nosotros	Servicio de Búsqueda	Desplazamiento desde la página de inicio a la AEDL	Redes sociales propias del Servicio de AEDL	Posibilidad de volver desde cualquier página a la página de inicio	Enlaces a otros links desde el Servicio de AEDL
Abegondo	No, solo datos de contacto	Sí	No hay información sobre la AEDL	-----	Si	-----
Ames	Si, dispone de formulario de envío	No	Bueno	Si, Facebook y Twitter para publicar	Si	Si
Aranga	No, solo datos de contacto	No	Bueno	Si, Facebook y Twitter para publicar	Si	Si
Arzúa	No, solo datos de contacto	No	Regular, los despliegues no abren bien	No, Facebook y Twitter desde la página de inicio	Si	Si
Baña (A)	Si, dispone de formulario de envío	Si	Bueno	Página en construcción. Tampoco hay enlace a redes sociales en página de inicio	Si	Página en construcción
Bergondo	Si, dispone de formulario de envío	Si	Bueno	Si, Facebook y Twitter para compartir	Si	Si
Betanzos	Si, dispone de formulario de envío	No	No hay información sobre la AEDL	-----	Si	-----
Boqueixón	Si, dispone de formulario de envío	No	Bueno	No, Facebook desde la página de inicio	Si	Si
Cabana de Bergantiños	Enlace a dos correos electrónicos	No	Bueno	No, Facebook y Twitter desde la página de inicio	Si	Si
Camariñas	Enlace a tres correos electrónicos de la AEDL	No	Bueno	Enlace directo a noticias en Facebook y Twitter desde la AEDL a sus propias publicaciones	Si	Si

Cambre	Si, dispone de formulario de envío	Si	Regular, existe dificultad para llegar a la información de la AEDL	No, Facebook y Twitter desde la página de inicio	Si	Si
Carballo	No, solo guía de contactos	Si	Bueno. Información a Forum Carballo	-----	Si	-----
Carnota	No, solo datos de contacto	Si	No hay información sobre la AEDL	-----	Si	-----
Carral	Si, dispone de formulario de envío	No	No hay información sobre la AEDL	-----	Si	-----
Cerceda	No, solo datos de contacto	Si	Bueno	Si, Facebook y Twitter para compartir. No lo hay desde la página de inicio	Si	Si
Corcubión	Si, dispone de formulario de envío	No	Bueno	Si, Facebook y Twitter para compartir	Si, pinchando en el logotipo del ayuntamiento	Si
Culleredo	Si, dispone de formulario de envío	Si	No hay información sobre la AEDL	-----	Si	-----
Dodro	No, solo datos de contacto	Si	No hay información sobre la AEDL	-----	Si, pinchando en el logotipo del ayuntamiento	-----
Dumbría	No, solo datos de contacto	Si	No hay información sobre la AEDL	-----	Sí, pero el icono de casita es poco visible	-----
Fene	Si, dispone de formulario de envío	No	Bueno	No, Facebook y Twitter desde la página de inicio	Si, pinchando en el logotipo superior del ayuntamiento	Si
Ferrol	No, solo datos de contacto	Si	No hay información sobre la AEDL	-----	Si, pinchando en el logotipo del ayuntamiento	-----
Fisterra	Enlace a un correo electrónico	No	Bueno	Si, Facebook y Twitter para compartir	Si	Si
Irixoa	No, solo datos de contacto	No	No hay información sobre la AEDL	-----	Si, pero despista porque le llama "Introducción"	-----
Laracha (A)	No, solo guía de contactos	No	Bueno	Si, Facebook y Twitter para compartir	Si	Si

Lousame	No, solo guía de contactos	No	No hay información sobre la AEDL	-----	Si, pinchando en el logotipo del ayuntamiento	-----
Malpica de Bergantiños	Si, dispone de formulario de envío	No	Bueno	No, Facebook y Twitter desde la página de inicio	Si	Si
Mazaricos	Si, dispone de formulario de envío	No	Bueno	No, Facebook desde la página de inicio	Si	Si
Mesía	Si, dispone de formulario de envío	Si	Bueno	No, Facebook desde la página de inicio	Si	Si
Mugardos	No, solo datos de contacto	Si	Bueno	No, tampoco desde la página de inicio	Si	Si
Negreira	Si, dispone de formulario de envío	Si	Bueno	No, tampoco desde la página de inicio	Si	Si
Noia	No, solo datos de contacto	Si	No hay información sobre la AEDL	-----	Si, pinchando en el logotipo del ayuntamiento	-----
Oleiros	Si, dispone de formulario de envío, también desde la AEDL	Si	Bueno	No, obliga ir a la página de inicio	Si	Si
Paderne	No, dispone de un directorio	No	No hay información sobre la AEDL	-----	Si	-----
Padrón	Si, dispone de formulario de envío en buzón de contacto	Si	No hay información sobre la AEDL	-----	Si	-----
Pobra do Caramiñal	Si, dispone de formulario de envío	No	No hay información sobre la AEDL	-----	Si	-----
Porto do Son	Si, dispone de formulario de envío	No	No hay información sobre la AEDL	-----	Si	-----
Pontes de García Rodríguez (As)	No, solo datos de contacto	Si	No hay información sobre la AEDL	-----	Si, pinchando en el logotipo del ayuntamiento	-----
Rois	No, dispone de un directorio	Si	Bueno	No, Facebook desde la página de inicio	Si	Si
Sada	Si, dispone de formulario de envío	Si	Bueno	No, Facebook desde la página de inicio	Si, pinchando en el logotipo del	Si

					ayuntamiento	
Santa Comba	No, solo datos de contacto	Si	Bueno, pero presenta dificultad para acceder a la información específica sobre la AEDL	No, tampoco desde la página de inicio	Si	Si
Santiso	No, dispone de un número de teléfono	Si	No hay información sobre la AEDL	-----	Si, pinchando en el icono de la casita	-----
Sobrado dos Monxes	No, dispone de un directorio	Si	Bueno	No, Facebook desde la página de inicio	Si	Si
Teo	Si, dispone de formulario de envío	Si	Bueno, pero scroll excesivamente largo	Si, Facebook y Twitter en la página de Servicios	Si, pinchando en el logotipo del ayuntamiento	Si
Toques	Si, dispone de formulario de envío	No	No hay información sobre la AEDL	-----	Si	-----
Touro	No, solo datos de contacto	No	Bueno, pero presenta dificultad para acceder a la información específica sobre la AEDL	No, tampoco desde la página de inicio	Si	Si
Val do Dubra	No, solo datos de contacto	No	Bueno	No, tampoco desde la página de inicio	Si	No
Vilasantar	No, solo datos de contacto	No	Bueno	No, tampoco desde la página de inicio	Si, pinchando en el logotipo del ayuntamiento	Si
Vimianzo	Si, dispone de formulario de envío	Si	Bueno	Si, Facebook y Twitter para compartir	Si	Si
Zas	Si, dispone de formulario de envío	No	Bueno	Si, Facebook y Twitter para compartir	Si	Si

En color los parámetros que no cumple cada uno de los ayuntamientos. Elaboración propia

Utilizan expresiones-acciones en la AEDL relativas a la puesta en valor del Desarrollo Local desde el enfoque social de las Relaciones Públicas-Análisis Web. Julio y agosto 2016.

Ayuntamiento	Observaciones	Valor Responsabilidad Social y Valor sostenibilidad	Valor Cooperación, identidad local, sentimiento de pertenencia. Capital social	Valor Imagen de marca como destino Capital simbólico.	Valor Buena Gobernanza: Buenas prácticas, evaluación y seguimiento de las acciones, resolución de conflictos.
Ames		Programa de agricultura sostenible	Campaña de apoyo al consumo en el comercio local Curso de Atención de Mayores con especiales dificultades		
Aranga	Escasa información sobre la AEDL. Noticias con fotos	Jornada de aprovechamiento de productos forestales Programa de compostaje doméstico Jornada Informativa Programa Leader	Jornada informativa para motivar el emprendimiento local		
Arzúa	Se centra en el Empleo y orientación laboral	Iniciativas de incorporación de la mujer al mercado laboral “igualdad con el hombre”	Promoción del cooperativismo agrario	Menciona la promoción de ferias y turismo pero sin contenido	
Bergondo			Mercado de la Huerta para incentivar la economía local	Menciona promocionar y fomentar el turismo: jornadas, eventos, ferias, etc, pero sin contenido	
Boqueixón	Escasa información. Fotos de actividades con pies de fotos		Los talleres de formación se aprovechan para hacer obras públicas para la comunidad Acto de entrega de diplomas		
Cabana de Bergantiños	Amplia información con links para cada área	“Prospección de recursos de ociosos o infrautilizados”*** Programa Acción Costeira para fomentar a sostenibilidad social, económica y ambiental das zonas	“Acciones de sensibilización para la promoción de una mayor conciencia empresarial como oportunidades de empleo”*** Noticia de la inauguración de	Información sobre normas UNE que conduzcan a la certificación de marca Q de Calidad Turística del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)	Noticia: El ayuntamiento realiza un reconocimiento médico a los alumnos del taller del empleo (buenas prácticas)

		costeras.	Coworking Noticias sobre la restauración del Albergue juvenil a través del taller de formación		
Camariñas	Amplia información. Dispone de un folleto online informativo de los servicios que ofrece	“Uso de energías alternativas, mejora del medio rural, cultural y medioambiental” Acciones para minimizar los residuos Programa Leader y GAC	Asistencia al sector artesano local a través de talleres, ferias, exposiciones Actuaciones para mejorar el mercado municipal Centro de iniciativas a disposición del empresariado	Programa de dinamización de destino turístico	Seguimiento y evaluación de todas las acciones formativas Realización de estudios e investigación socioeconómicas
Cambre	Escasa información sobre la AEDL. Noticias sobre empleo				
Carballo*	Se centra más en la formación y el empleo. Noticias	Huerto infantil ecológico Municipal Feria de productos tradicionales	Organiza jornadas, charlas, concursos o acciones formativas con el objetivo de crear nuevos proyectos empresariales y mejorar la competitividad de los negocios		
Cerceda	Escasa información sobre la AEDL				
Corcubión	Escasa información sobre la AEDL	Programa de Igualdad entre hombre y mujer			
Culleredo	Amplia información	Aula Naturaleza: Actividades medioambientales y culturales Ecomercado	“Actividades que fomenten la convivencia entre los vecinos y vecinas y promocionar el turismo como elemento dinamizador de la economía y el desarrollo local”	Fiestas Ferias y mercados Eventos de diversos temas: gastronómicos, medievales... Ruta “Culleredo en bici” (vídeo) Promoción Camino Inglés (folleto) Lista de recursos turísticos	
Fene	Escasa información sobre la AEDL	Programa Proder II Costa Ártabra Sendero circular. Recuperación senda peatonal monte de Marrazón			
Fisterra	Escasa información sobre la AEDL	“Prospección de recursos de ocio o infrautilizados”***	“Acciones de sensibilización para la promoción de una mayor conciencia empresarial como		

			oportunidades de empleo”***		
Laracha (A)	Escasa información sobre la AEDL. Muy centrado en la gestión de empleo	“Promover la igualdad de oportunidades en el acceso al mercado laboral”		Programa de dinamización Costa da Morte, poniendo especial atención en el sector hostelería y turismo, sin especificar contenido	
Malpica de Bergantiños	Escasa información sobre la AEDL. Muy centrado en la gestión de empleo		“Especial atención a nuestros artesanos” “Servicios de apoyo a los vecinos y vecinas de forma gratuita”.		
Mazaricos	Amplia información	Programa Leader y GDR (Grupo de Desenvolvemento Local) “Inserción a grupos más desfavorecidos”	Colabora con Afiprodel (Congreso Modelo, Premios y Feria de Desarrollo Local)		
Mesía	Escasa información		Habla de programa de cooperación, sin especificar		
Mugardos	Amplia información	“Mejora de la comunicación” Centro Solidario Municipal: objetivos “cooperación, solidaridad, empatía, colectividad, igualdad, participación, respeto y justicia y cohesión social entre las personas”.	Hablan de promover la cooperación a través del programa Solidario		Memoria de Evaluación de proyectos de Solidaridad
Negreira	Muy centrado en la orientación laboral y la gestión empresarial	Informa sobre el programa de voluntariado juvenil (Xunta)	Centro de información a cooperativas		
Oleiros	Muy centrado en la gestión empresarial Noticias con fotos		Colaboración con Alemania a través de la red EURES para reclutar candidatos en Oleiros de las áreas de Sanidad, Ingeniería, Docencia y Turismo-Hostelería Publicadas noticias y fotos sobre actividades deportivas en Oleiros Guía “Atópao en Oleiros para empresarios y empresarias del ayuntamiento que surge del interés de dar a conocer a toda a los vecinos los servicios, comercios y profesionales que podemos encontrar en nuestro territorio, contribuyendo así a la		

			potenciación del consumo dentro do municipio” “Esta publicación fue repartida a todos los vecinos”		
Rois	Escasa información				
Sada	Amplia información	Curso de técnicas de atención al cliente Taller para emprendimiento solidario	Talleres para trabajar en equipo y cooperativismo		Buenas prácticas: Presentación con foto del concejal de “Urbanismo y Empleo” con el siguiente texto: “poner en valor un Urbanismo al servicio del interés social, que sea participativo, transparente e igualitario, que apueste por el crecimiento sostenible, a nivel territorial y medioambiental, que promueva y potencie la renovación y rehabilitación urbanas, la puesta en valor de los espacios naturales y del patrimonio construido, que garantice el derecho a una vivienda digna, y la reserva de suelo industrial y comercial para garantizar una economía productiva”
Santa Comba	Escasa información AEDL. Anuncios de empleo	Plan Leader y GDR Donación de sangre en el Centro de Cultura	Feria multisectorial “Terras de Xallas” II Deporte en la Calle (17, 18 y 24/09/2016) Actividades gratuitas para los asistentes	Día de la bici (28/08/2016) Jornadas de Ocio y Turismo: gastronomía, feria, hinchables y tren turístico (02 y 03/09/2016)	
Sobrado dos Monxes	Escasa información				
Teo	Amplia información	“Promover el desarrollo económico, basándose en los recursos endógenos” “Prospección de los recursos ociosos o infrautilizados”*** Programas Proder e Interreg	“Acuerdos de colaboración con otros ayuntamientos o entes locales” Cursos relacionados con atención a personas con necesidades especiales Formación para las pruebas de Graduado Escolar y ESO		Realizar estudios sobre el desarrollo integral del municipio
Touro	Escasa información	Programa Leader			
Val do Dubra	Escasa información				

Vilasantar	Escasa información				
Vimianzo	Escasa información		Aporta enlaces a GDR, Afiprodel y Grupo de Acción Costeira con quienes coopera		Estudio del mercado de trabajo de Vimianzo en 2011
Zas	Escasa información				

*No tienen AEDL pero sí disponen de dos agentes y hacen las funciones a través del Forum Carballo, aunque no hay información sobre la AEDL en la Web.

Quedan eliminados aquellos ayuntamientos que oficialmente no aparece información en la Web como AEDL

*** Expresiones sacadas literalmente de la Orden http://www.xunta.gal/dog/Publicados/2002/20021004/Anuncio101DE_es.html (algunos de los ayuntamientos solo ponen la información extraída de la Orden Ministerial

Entrecomilladas las que son expresiones. Marcados en verde los dos ayuntamientos con todos los valores.

ANEXO V

(Tablas de resultados análisis de Facebook)

Contenido e Interacción Facebook (Observación de 1 de julio a 1 de agosto)

Ayuntamiento	Publicaciones por semana o por día	Formato del Post/Tipo de publicaciones a lo largo del mes analizado	Tipo de información que <u>más ha gustado</u> en el último mes, mes y medio (por orden de mayor número de “me gusta”)	Respuestas o reacciones en el último mes (PTAT)	Grado de Compromiso y lealtad*
Abegondo	1.36 (semana)	Fotos 35.7% Vídeos 14.3% Enlaces 50% Estado -----	“Abegondo en familia”. Jornada de actividades lúdicas, acuáticas, comida y verbena. 10/07/. Cartel y díptico Donación de sangre (6/07/) Abierto programa de turismo del IMSERSO (1/07/). Cartel y díptico	12	1,14%
Arzúa	0.39 (día)	Fotos 41.7% Vídeos 4.2% Enlaces 54.2% Estado -----	Fiestas del Carmen (12/07/2016). Cartel Noticia. “Alumna de 2º de la ESO de Arzúa premiada por un vídeo sobre los límites del planeta”. (17/07). Vídeo Noticia: “Gol de Pablo”. (05/06/2016). Foto Feria de Arzúa (22/06/). Cartel	56	5,44%
Bergondo	1.45 (día)	Fotos 54.2% Vídeos 4.2% Enlaces 25% Estado 16.7%	Ría de Betanzos. O Pedrido. Imágenes aéreas. Vídeo YouTube (18/07/) Noticia: “Plenos de Bergondo en directo por YouTube” (27/07/) Cine al aire libre (21/07/). Cartel Noticia: “Bergondo aspira a poder izar la bandera azul en el arenal de Gandarío el verano de 2018” Ideal Gallego (20/07/) Día de Galicia (25/07/). Cartel	78	14,58%
Boqueixón	1.36 (día)	Fotos 58.3% Vídeos ----- Enlaces 41.7% Estado -----	Noticia: “Boqueixón amortiza toda la deuda bancaria que ascendía a 333.470 euros”. Foto (14/07/) Noticia: “Cursos de natación municipal”. Foto (29/07/) Foto de niños en un aula, sin texto (29/07/) Caminata “I descenso del colesterol” 14 Km. Cartel (25/07/) Foto de niños en una piscina, sin texto (14/07/)	126	10,11%
Cabana de Bergantiños	0.54 (día)	Fotos 91.7% Vídeos ----- Enlaces 8.3% Estado -----	“Ruta de los pinchos. Fiesta africana”. Cartel (04/07/2016) “Castro animado”. Jornada de artesanía, teatro y gastronomía. Cartel (27/07/) Oferta de empleo (AEDL) 29/06/) “Caminata Solidaria”. Cáritas. Cartel (30/06/) Oferta de empleo (AEDL) 30/06/	187	13,17%
Camariñas	1.39 (día)	Fotos 29.2% Vídeos ----- Enlaces 29.2% Estado -----	Noticia: Fiesta de la playa 25 de julio. Fotos (20/07/) Fiesta del Carmen. Cartel (15/07/) Noticia: Fiesta del Carmen. Foto. La Voz de Galicia (18/07/) Noticia: “Camariñas le pide a Quintana que continúe la fachada marítima”. Foto. La Voz de Galicia (21/07/) Noticia: Fiesta del Carmen. Foto. La Voz de Galicia (16/07/)	54	1,31%
Cambre	4,32 (día)	Fotos 16.7% Vídeos 4.2% Enlaces 33.3% Estado 45.8%	“XXV Festival Rock in Cambre”. Cartel (27/07/) “Noche de Jazz”. Cartel (28/07/) Noticia: “Cambre pone en marcha el proyecto Zaranda –red de familias en riesgo de exclusión social-“ (28/07/) Noticia “Para excavar el Castro debemos mantenerlo después; si no lo destrozaremos” El Ideal Gallego (26/07/) Noticia “Cambre licita la reforma de su local de A Barcala para servicios sociales”. La Opinión (27/07/)	553	15,43%

Carballo	1,3 (día)	Fotos 83.3% Vídeos ----- Enlaces 16.7% Estado -----	Foto, sin texto sobre una obra del ayuntamiento (13/07/) Noticia "Senda peatonal y carril bici". Foto (20/07/) Noticia "Abierto plazo de inscripción para el Programa Concilia". Foto (29/07/) Noticia Cambio de responsable en Normalización Lingüística. Foto (22/07/) Noticia Obras de la Diputación. Foto (22/07/)	195	7,64%
Carral	0,50 (día)	Fotos 50% Vídeos 20.8% Enlaces 25% Estado 4.2%	"Películas para los días de piscina". Cartel (24/06/) "Noches de película". Cine al aire libre. Cartel (28/06/) Noticia "Historia viva del agua en la comarca" Foto (05/07/) Jornada "Teatro de Manuel María". Cartel (13/06/) XVIII Premio de Poesía Ayuntamiento de Carral. Cartel 23/06/)	2	0,18%
Corcubión	0,47 (día)	Fotos 87.5% Vídeos ----- Enlaces 12.5% Estado -----	XVI Mercado Medieval Costa da Morte. Cartel (24/06/) Escuela de Teatro Municipal de Corcubión. Cartel (15/06/) San Juan 1016. Cartel (20/06/) Fotografía de la festividad del Carmen, sin texto (18/07/)	3	0,43%
Dodro	1.08 (día)	Fotos 79.2% Vídeos 12.5% Enlaces 4.2% Estado 4.2%	"Pokemon go race"Campeonato de caza de pokémons. Cartel (23/07/) Foto. Escuela de Verano, excursión, sin texto (14/07/) Foto. Escuela de Verano, día en la playa, sin texto (22/07/) Foto. Escuela de Verano, senderismo, sin texto (28/07/) Foto salida Camino de Santiago, sin texto (09/07/)	203	18,68%
Dumbría	4,62 (día)	Fotos 50% Vídeos 12.5% Enlaces 33.3% Estado 4.2%	Noticia: "Lorena Costa, bronce en el Nacional de slalom en Sort". Foto. El Correo Gallego (27/07/) Noticia: Fiesta de la Familia. Foto (31/07/) Noticia: Fiesta de la Familia. Foto (31/07/) Noticia: "Relatos de la Fundación Fernando Blanco". Foto. Diario Digital Costa da Morte (27/07/) Noticia: Fiesta de la Familia. Vídeo (31/07/)	814	22,73%
Ferrol	4,57 (día)	Fotos 87.5% Vídeos ----- Enlaces ----- Estado 12.5%	Noticia: Curso gratuito de lenguaje de signos. Foto (26/07/) Foto, sin texto. (30/07/) Noticia: Festival de música. Cartel (30/07/) Foto, sin texto (27/07/) Foto de paisaje de Ferrol, sin texto (31/07/)	363	8,2%
Fisterra	1,02 (día)	Fotos 66.7% Vídeos 4.2% Enlaces 20.8% Estado 8.3%	Noticia: Programa "Rabela de Carballo". Vídeo (21/07) Noticia: "Fiesta de la playa 2016". Foto (19/07) Noticia: Cesión del Museo de Pesca. Foto (26/07/) XXV Fiesta del longueirón y el desembarco pirata. Cartel (31/07/)	651	43,08%
Laracha-A	0,59 (día)	Fotos 79.2% Vídeos 8.3% Enlaces 8.3% Estado 4.2%	Fiesta de Montemaior. Fiestas grandes. Cartel. (19/07/) Noticia: Bandera azul para la playa de Caión. Foto (1/07/) Foto playa de Caroleiro e Salsairas, sin texto (04/07/) Fiestas Patronales de Vilaño. Cartel (22/07/) "Pro A Coruña. Surf Fest" en la playa de Caión. Cartel (05/07/)	120	6,08%
Malpica	0,61 (día)	Fotos 87.5% Vídeos ----- Enlaces 12.5% Estado -----	Foto paisaje, sin texto (25/06/) Foto paisaje. Parroquia de San Cristóbal, sin texto (30/06) Foto paisaje, playa de Malpica, sin texto (25/06) Foto paisaje, paseo de Malpica, sin texto (25/06) Foto paisaje, Barizo, sin texto (28/06)	861	34,91%

Mazaricos	1,26 (día)	Fotos 66.7% Vídeos 12.5% Enlaces 20.8% Estado -----	Noticia: "Hermosos espacios naturales que suplen la carencia de playas". Foto. La Voz de Galicia (29/07) Documental: "Frankenstein 04155" Accidente de Angrois. Cartel (19/07) Noticia: Jornada para la diversidad funcional. Varias fotos (14/07) Noticia: Sistema de captación de agua de Santa Rosa. Foto (13/07) Noticia: Avería de abastecimiento de agua municipal. Foto (12/07)	411	19,08%
Noia	0,0 (día)	-----	-----	171	7,1%
Teo	1,47 (día)	Fotos 37.5% Vídeos -----Enlaces 29.2% Estado 33.3%	Noticia: 1ª edición "Vives emplea Teo". Proyecto de inserción sociolaboral (AEDL). Foto (28/07) Foto piscina, sin texto (18/07) Foto de agresiones a los petroglifos de Teo, sin texto (22/07) Noticia: Declaración del alcalde de Teo en RadiObradoiro.	98	3,48%
Toques	0,0 (día)	-----	-----	5	2,4%
Vimianzo	1,46 (día)	Fotos 62.5% Vídeos ----- Enlaces 29.2% Estado 4.2%	Foto, sin texto. Niños en actividades de campamento (18/07) Foto, sin texto. Niños en actividades de campamento (20/07) Foto, sin texto. Niños en actividades de campamento (28/07) Foto, sin texto. Niños en actividades de campamento (18/07) Foto. Niños en actividades de campamento en campo Areosa practicando equitación (19/07)	113	2,9%
Zas	2,82 (día)	Fotos 66.7% Vídeos ----- Enlaces 29.2% Estado 4.2%	"Actividades de verano 2016". Cartel. Foto Aquapark de Cerceda (21/06) "Semana cultural 2106". Cartel y folleto (27/07) "Presentación libro de Jorge Mira". Cartel (27/07) "Escuela de fútbol de Zas". Cartel (27/07) Noticia: "Noches de cine en las Torres Allo y la plaza de Zas". La Voz de Galicia (23/07)	177	6,01%

*El grado de compromiso hay que dividir el PTAT (people talking about this) por el número de "Me gusta". Según LikeAlyzer se necesitaría un grado de compromiso más del 7% para tener éxito en Facebook.

Visibilidad Facebook (Observación de 1 de julio a 1 de agosto)

Ayuntamiento	Evaluación /media que otorga LikeAlyzer	Fans (durante el tiempo de observación)	Me gusta, Comentarios & Shares por Post	Longitud de las publicaciones	Timing*	Hashtags**	Pages like***
Abegondo	41	1.049	18	Menos de 100 caracteres	Coordinación correcta	No utilizado	5
Arzúa	69	1.030	15	Menos de 100 caracteres	Coordinación incorrecta	No utilizado	2
Bergondo	72	537	10	Entre 100/500 caracteres	Coordinación incorrecta	Utilizado	>10
Boqueixón	67	1.246	14	Entre 100/500 caracteres	Coordinación incorrecta	No utilizado	0
Cabana de Bergantiños	65	1.420	20	Menos de 100 caracteres	Coordinación incorrecta	No utilizado	1
Camariñas	42	4.107	9	Menos de 100 caracteres	Coordinación incorrecta	Utilizado	7
Cambre	65	3.583	23	Menos de 100 caracteres	Coordinación correcta	No utilizado	0
Carballo	73	2.554	23	Entre 100/500 caracteres	Coordinación incorrecta	No utilizado	>10
Carral	38	1.134	9	Entre 100/500 caracteres	Coordinación incorrecta	Utilizado	10
Corcubión	47	690	16	Menos de 100 caracteres	La coordinación puede mejorar	No utilizado	>10
Dodro	71	1.087	17	Entre 100/500 caracteres	Coordinación incorrecta	Utilizado	2
Dumbría	79	3.581	38	Entre 100/500 caracteres	Coordinación incorrecta	Utilizado	>10

Ferrol	64	4.425	11	Más de 500 caracteres	Coordinación incorrecta	Utilizado	1
Fisterra	77	1.511	46	Entre 100/500 caracteres	Coordinación correcta	Utilizado	0
Laracha-A	81	1.973	47	Entre 100/500 caracteres	Coordinación correcta	Utilizado	>10
Malpica	76	2.466	50	Entre 100/500 caracteres	Coordinación correcta	No utilizado	0
Mazaricos	79	2.154	37	Entre 100/500 caracteres	Coordinación correcta	Utilizado	0
Noia	54	2.407	0	No hay publicaciones	No hay publicaciones	No utilizado	1
Teo	55	2.814	11	Entre 100/500 caracteres	Coordinación correcta	No utilizado	0
Toques	21	208	0	No hay publicaciones	No hay publicaciones	No utilizado	0
Vimianzo	45	3.901	14	Entre 100/500 caracteres	Coordinación incorrecta	Utilizado	3
Zas	74	2.946	11	Menos de 100 caracteres	Coordinación incorrecta	No utilizado	>10

*Mide los momentos de mayor receptividad de la audiencia, dependiendo del perfil de los fans.

**Orden de los contenidos.

***Otras páginas con las que interactúa el ayuntamiento. El mínimo que establece correcto LikeAlyzer sería 10

Los ayuntamientos que están marcados en amarillo tienen una valoración por debajo de 50. Todos los ítems marcados en color rojo están mal o deben mejorar, según LikeAlyer

