

## **“Modelo de Administración Turística Municipal – Distrito de Miraflores, LIMA (PERÚ)”<sup>1</sup>**

Autora: Mag. Maria Luisa Rendón Puertas<sup>2</sup>

### **RESUMEN**

El tema surge de la necesidad de demostrar que los municipios son organismos indicados para lograr el impulso del turismo desde el nivel local. Esta acción es fundamental para el desarrollo del turismo interno y constituye una fuente tanto de descentralización como de promoción turística regional y nacional.

El objetivo general es la elaboración de un Modelo de Administración Turística que sirva como guía para desarrollar programas que impulsen y fortalezcan el turismo local incorporando conceptos de administración, planificación y turismo sostenible, considerando el caso del Municipio de Miraflores.

Se empleó una metodología cualitativa (exploratoria y descriptiva)<sup>3</sup>. Los datos secundarios se obtuvieron a través de consultas en: bibliografía referente a gestión turística, Sistema Integral de Turismo, turismo sostenible y municipalidades; exposiciones; información estadística del Municipio de Miraflores, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y datos recopilados de diversas instituciones (OMT, PromPerú, gobiernos locales, entidades internacionales, etc.).

La información primaria se obtuvo realizando entrevistas a expertos, a funcionarios del municipio, a representantes de gremios empresariales privados y involucrados en la planta y superestructura turística de dicho ámbito que permitieron conocer sus

---

<sup>1</sup> Este trabajo está basado en una investigación para la obtención del título de Licenciatura, a nivel de Graduación y fue iniciado en el año 1999. Fue culminado en el año 2002 y actualizado en el año 2006. El asesor de la investigación fue el Mag. Fernando León, asignado por la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima (Perú).

<sup>2</sup> Master in Business Administration & Leisure Manager, EAE – Escuela de Administración de Empresas y Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona (España).

<sup>3</sup> Estas técnicas permiten comprender el tema, obtener nuevas ideas y mayor profundidad a cerca del problema de investigación.

opiniones y sugerencias para formular el Modelo de Administración Turística municipal. Posteriormente se realizó un análisis de las actividades desarrolladas en el Distrito de Miraflores para complementar el estudio y comprender el funcionamiento y la problemática del turismo en el distrito.

Los resultados obtenidos en la investigación, principalmente el Análisis FODA y Situacional, derivaron en la formulación de un modelo que consiste en el seguimiento de 5 pasos de gestión. Este constituye un valioso aporte para que los gobiernos locales impulsen adecuadamente el turismo elaborando planes acordes con su realidad y con las disposiciones del ente rector pertinente, propiciando que el sector público y privado, la comunidad, los turistas y visitantes se integren activamente en el turismo local, orientándose a la descentralización y al fortalecimiento del sector a corto, mediano y largo plazo.

## **ABSTRACT**

The theme is focused on the need of demonstrate that municipalities are the right organism to achieve local tourism development. This action is essential for internal tourism and it is a source of decentralization as well as regional and national tourism promotion.

The general objective was the elaboration of a Tourism Management Model to lead development programs in order to give an impulse and reinforce local tourism adding management, planification and sustainable tourism concepts, considering Miraflores study case (Lima, Peru).

It was employed a qualitative methodology (exploration and description)<sup>4</sup>. Secondary data was obtained by searching in: pre existing bibliography related to tourism management, Tourism System, sustainable tourism and municipalities; conferences; statistical information obtained from Miraflores, the National Statistical and

---

<sup>4</sup> This techniques help to understand better the theme, obtain new ideas and do a deeper analysis of the study case.

Informatics' Institute (INEI) and the Peruvian Exterior Commerce and Tourism Minister (MINCETUR) and other data from several institutions (UN-WTO, PromPerú, local governments, international institutions and so on).

Primary information was obtained by interviewing experts in tourism product (offer and superstructure) who allowed the knowledge of their opinions and suggestions in order to elaborate the Local Tourism Model for municipalities. Then, it was done an analysis of the activities organized by the district of Mira Flores to complete the research and understand the interior process, needs and problems of local tourism.

The results obtained in the research, mainly SWOT and Situational Analysis, helped in the accomplishment of model formulation. It consists in 5 management stages and represents a valuable contribution to local governments that want to give an appropriate tourism impulse elaborating projects and local development plans adapted to their realities, promote cooperation in public and private sector, community participation and also tourist and visitors integration in local tourism activities, due to achieve decentralization and tourism enhancement in short, middle and long term.

## **KEY WORDS**

LOCAL TOURISM DEVELOPMENT - STUDY CASE: MIRAFLORES (LIMA, PERÚ)

## **INTRODUCCIÓN**

Es decisiva la intervención e incorporación de autoridades, funcionarios municipales, diversos sectores de población (comunidad y empresas locales) y de otros agentes que intervienen en el Sistema Integral de Turismo para mejorar su planificación y desarrollo partiendo de un análisis de las actividades e iniciativas realizadas en materia de turismo en el ámbito municipal.

La investigación surgió a partir de la necesidad de demostrar la importancia que tiene el impulso del turismo a nivel local a través de la acción municipal y al mismo tiempo, de estructurar sus acciones y responsabilidades a través de un modelo adecuado a las competencias y posibilidades de su ámbito de gobierno, partiendo del caso de análisis del Municipio de Miraflores.

El Modelo de Administración Turística propuesto permite estructurar acciones gerenciales y operativas incorporando conceptos de sostenibilidad en la administración y planificación del turismo. Contiene orientaciones y procedimientos prácticos integrados en una propuesta que será complementada con estrategias de sensibilización y capacitación, políticas de gestión institucional así como acciones de coordinación intermunicipal estructuradas en procesos de planeamiento, organización, ejecución y control a ser implementados por el gobierno local.

Los municipios con vocación turística pueden adoptarlo con miras a contribuir a la reducción de la pobreza y al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores a través del incentivo de la actividad turística y comercial; a la preservación del patrimonio, la cultura y del medio ambiente; a la difusión de los valores locales y al logro de un desarrollo turístico sostenible.

## **DESARROLLO**

Miraflores es un municipio urbano cuya creación data del año 1857. Hoy es considerado como un centro turístico con grandes posibilidades de desarrollo, debido a que se ubica en la capital del Perú, posee relevancia histórica y cultural para Lima, tiene un gran litoral costero, recursos y atractivos turísticos, numerosos

establecimientos comerciales y turísticos además de afluencia de turistas y visitantes nacionales y extranjeros.

Su territorio concentra empresas comerciales, gran cantidad de operadores y comercializadores turísticos (agencias de viajes, establecimientos de hospedaje, restaurantes, entre otros) integrados en un espacio con gran potencial turístico y belleza paisajística, conformado por la Costa Verde, parques, galerías de arte, casonas antiguas, lugares de entretenimiento, etc. lo cual lo sitúa como un destino en el que se puede practicar actividades turísticas variadas (deportes al aire libre, actividades culturales, diversión nocturna y familiar, entre otras).

## **EL DESARROLLO TURÍSTICO EN MIRAFLORES**

Las principales acciones desarrolladas por la Oficina de Turismo y la Dirección de Desarrollo Cultural en cooperación con otras áreas municipales muestran la iniciativa, evolución y avance del municipio con respecto al turismo local.

### **1. Periodo comprendido de 1990 a 1992**

El desarrollo turístico del distrito de Miraflores se inicia en 1991 con la creación de la Central de Información y Promoción Turística (CIPT) para satisfacer la demanda de los turistas que visitaban la zona y fomentar el turismo interno entre los vecinos residentes. Esta entidad realizó un inventario de los recursos, atractivos, servicios e instalaciones relacionadas con la actividad turística y recomendó que se estableciera una Oficina de Información a cargo de la Dirección de Cultura de la Municipalidad.

A partir de entonces, se tuvo como uno de los objetivos primordiales la organización de visitas locales y viajes a diferentes provincias del Perú. Los programas se orientaron básicamente a la realización de turismo social: escolares, adultos mayores y discapacitados.

### **2. Periodo comprendido de 1993 a 1995**

En 1993 la Oficina de Turismo actualizó el inventario turístico, tanto de recursos y atractivos como de planta turística.

En 1994 se inauguró el Centro Cultural Ricardo Palma ofreciendo servicio de biblioteca, instalaciones para auditorios, salas de exposiciones, Oficina y Counter de atención turística, entre otros servicios.

Miraflores fue sede del “IV Simposio Internacional de Turismo, Ecología y Municipio” (SITEM)<sup>5</sup> donde se suscribió la Carta de Miraflores de gran relevancia para el turismo local por su contenido sobre estrategias de desarrollo sostenido del turismo, protección y conservación del medio ambiente y relaciones intermunicipales.

En este periodo se desarrollaron programas turísticos, cursos y talleres de actualización para personal de hostelería, paseos, excursiones y campamentos a lugares cercanos a Lima, en coordinación con el Instituto Peruano de Seguridad Social (actual ESSALUD) promoviendo el turismo social y de salud, entre otros.

Se intensificó la puesta en valor de la Huaca Pucllana, trabajo conjunto con el Instituto Nacional de Cultura (INC) para la catalogación y estudio de hallazgos y la elaboración de la maqueta del complejo arqueológico.

Se editó una Agenda Turística y un Boletín de Cultura para la promoción turística.

### **3. Periodo comprendido de 1996 a 1998**

Durante este periodo se continuó con el programa de acciones iniciado anteriormente, siendo las más importantes:

- Organización del Primer Festival de las Culturas del Mundo en 1997 con la participación de delegaciones de Argentina, Chile, Costa Rica, Ecuador y Corea. En 1998, este evento contó con artistas de Egipto, Croacia, Guatemala y España.
- Se realizaron campañas y concursos para centros educativos del distrito sobre ecología y preservación del medio ambiente.
- En 1998 se efectuó el Tercer Congreso Nacional de Clubes Ecológicos en el Centro Cultural Ricardo Palma.
- En Octubre de 1998 tuvo lugar el Primer Concurso de Fotografía “Miraflores Destino Turístico”, organizado por el Programa de Jóvenes de la municipalidad.
- Se remodeló parques y alamedas, como la Alameda Cristina Gálvez y se creó otros como el Parque María Reiche, Isaac Rabín y Henry Dunant en el Malecón

---

<sup>5</sup> En este evento participaron científicos, expertos y empresarios de diversos países.

de la Reserva así como la recuperación del patrono del distrito, San Miguel Arcángel, colocado en el Óvalo Gutiérrez.

En Abril de 1998, del Plan Urbano Distrital de Miraflores 1996-2010,<sup>6</sup> en colaboración con el Instituto Metropolitano de Planificación y otras instituciones.

#### **4. Periodo comprendido de 1998 a 2000**

En el año 2000 se programó actividades en favor de la cultura nacional. También se promovió la comunicación entre la Central de Información Turística y entidades relacionadas al turismo, con el fin de brindar al público, tanto nacional como extranjero, toda la información requerida. En ese año se fomentó la participación vecinal logrando generar una comunicación constante entre los 39 presidentes zonales y el municipio, en beneficio de la comunidad.

Se invirtió en vigilancia y se desarrolló programas de seguridad dirigidos a reducir la criminalidad en el distrito.

#### **5. Acciones turísticas actuales**

Se orientan a la comunidad local, turistas y visitantes (tanto nacionales como internacionales), oferta turística (empresas), gobierno y en general todo tipo de profesionales y técnicos pertenecientes al entorno empresarial de Miraflores.

El número de participantes promedio mensual en las actividades turísticas programadas por esta oficina es de 150 personas.<sup>7</sup>

En la Caseta de Información Turística se tiene, en promedio, 400 consultas mensuales (nacionales y extranjeras).<sup>8</sup>

Los cursos, conferencias, exposiciones y otras actividades de turismo que se relacionan con aspectos culturales, educativos o recreativos, también se dirigen al propio personal municipal que trabaja o se relaciona con el turismo local (policía municipal, taxistas, mozos, personal de turismo del municipio, etc.). El número promedio mensual de participantes en estas actividades ha sido de 40 personas.

---

<sup>6</sup> En él se determinaron áreas destinadas a zonas turísticas, residenciales y comerciales, dentro de un plano y reglamento de zonificación.

<sup>7</sup> Dato promedio calculado en base a las estadísticas proporcionadas por la Oficina de Planificación, Presupuesto y Racionalización.

<sup>8</sup> El promedio se ha calculado en base a las cifras proporcionadas por la Oficina de Turismo de Miraflores.

Asimismo, se ofrece actividades a escolares de la zona, a personas con discapacidad física o mental, entre otras.

Este municipio es sede de eventos regionales y departamentales de índole turística y cultural (ferias artesanales, exposiciones variadas, desfiles, etc.).

## **DISPOSICIONES SOBRE TURISMO EN EL MUNICIPIO DE MIRAFLORES<sup>9</sup>**

Estas normas, ordenanzas y disposiciones varias constituyen iniciativas para el impulso del turismo en Miraflores y sustentan la importancia que esta actividad debe tener en el ámbito local pues contienen pautas de acción interna. Deben ser complementadas, especialmente, por una Política Municipal de Desarrollo Turístico.

- Acuerdo de Consejo N° 016, Declaración de Miraflores como Distrito Turístico, 27 de Abril de 1987.
- Convenio de creación de la Central de Información y Promoción Turística (CIPT), suscrito por el Ministerio de Comercio, Turismo e Integración (MICTI), el Fondo de Promoción Turística (FOPTUR) y la Municipalidad de Miraflores, el 05 de Abril de 1991.
- Decreto de Alcaldía N° 6-91-DAM, Declarando el mes de Abril como Mes del Turismo en Miraflores, en 1991.
- Carta de Miraflores, suscrita en el IV SITEM – Simposio Internacional de Turismo, Ecología y Municipios, del 26 al 30 de Setiembre de 1994.

## **ANÁLISIS FODA DEL MUNICIPIO DE MIRAFLORES**

La identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del micro y macro entorno en el que se desarrollan las actividades turísticas del Municipio de Miraflores permite identificar sus necesidades, seleccionar cursos de acción y seleccionar las estrategias de desarrollo más adecuadas al caso.

---

<sup>9</sup> Según información del Archivo Central y datos de la Oficina de Turismo de Miraflores.



**TABLA Nº 1: ANÁLISIS FODA DEL MUNICIPIO DE MIRAFLORES – FACTORES INTERNOS**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento parcial de las implicancias y beneficios del turismo para el ámbito local.</li> <li>- Falta de visión sostenible y estratégica del turismo en el municipio.</li> <li>- Poca estructuración en las labores de coordinación entre las áreas de alcaldía, economía y finanzas, desarrollo cultural y proyección social.</li> <li>- Insuficiencia de personal para servicios de operación turística del municipio.</li> <li>- Inadecuada estructuración de áreas y definición de roles dentro de la Dirección de Desarrollo Cultural.</li> <li>- Falta de especialización del recurso humano municipal en administración y planificación en turismo.</li> <li>- Reducido presupuesto para el área de turismo y cultura.</li> <li>- Información cualitativa y estadística poco actual y representativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miraflores es uno de los pioneros en la realización de actividades culturales y turísticas al servicio de la comunidad, turistas y visitantes.</li> <li>- Cuenta con variada gama de atractivos y recursos culturales, históricos y naturales que captan el interés de turistas, visitantes y de la comunidad local y pueden ser utilizados de manera sostenible.</li> <li>- Ubicación estratégica en la ciudad de Lima.</li> <li>- Municipio reconocido como Distrito Turístico por la Alcaldía.</li> <li>- Experiencia municipal en desarrollo turístico destacada a nivel regional.</li> <li>- Iniciativas para la capacitación al personal municipal y turístico de la jurisdicción.</li> <li>- Disposición de herramientas útiles y equipamiento para la realización de estudios turísticos especializados.</li> <li>- Comunidad altamente participativa (en especial el segmento de adulto mayor y clubes de madres).</li> </ul>

**TABLA Nº 2: ANÁLISIS FODA DEL MUNICIPIO DE MIRAFLORES – FACTORES INTERNOS**

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno político y económico inestable.</li> <li>- Insuficiente cooperación y coordinación interinstitucional.</li> <li>- Tendencia creciente en el número de empresas informales en el sector turístico y comercial.</li> <li>- Poca conciencia de la importancia de la inversión en consultoría turística para el desarrollo sostenible de las empresas y destinos.</li> <li>- Necesidad de reforzar la conciencia de los beneficios del turismo local en la comunidad y los empresarios turísticos locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco legal favorable (reconoce facultades municipales para promover los recursos turísticos de su localidad).</li> <li>- Alta potencialidad de crecimiento y necesidades de consultoría en el sector turístico.</li> <li>- Buenas relaciones entre el sector público y privado.</li> <li>- Red de contactos y empresas con capacidad de financiar e invertir en estudios y obras.</li> <li>- Existencia de fondos estatales, privados y de cooperación técnica destinados al impulso, promoción, inversión y mejoramiento de la calidad en el sector turístico.</li> </ul>

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO A NIVEL MUNICIPAL**

**REQUERIMIENTOS**

El requerimiento principal es la toma de conciencia, por parte de las autoridades locales, de la importancia del turismo en beneficio de su localidad.

Es indispensable contar con una labor conjunta, tanto del sector público como privado y la sensibilización de la comunidad local para lograr su participación y compromiso con la actividad turística.

Los requerimientos se dan en diversos ámbitos:

- Sector Público: clara definición de roles, delegación de funciones y una descentralización de poderes para no duplicar acciones y asignar adecuadamente los recursos.
- Sector Privado: labor conjunta y coordinada con el municipio para lograr un desarrollo turístico sostenible.
- Comunidad Local: desarrollar conciencia turística para vele por la conservación y protección de los recursos y participe en actividades en favor del turismo.
- Municipio: debe contar con personal calificado, tener un área específica encargada de turismo, requiere asesoría técnica especializada en turismo. Es preciso conocer su funcionamiento, sus recursos, atractivos y potencialidades.

## **BENEFICIOS**

Los beneficios que se pueden lograr sustentan la importancia del modelo propuesto:

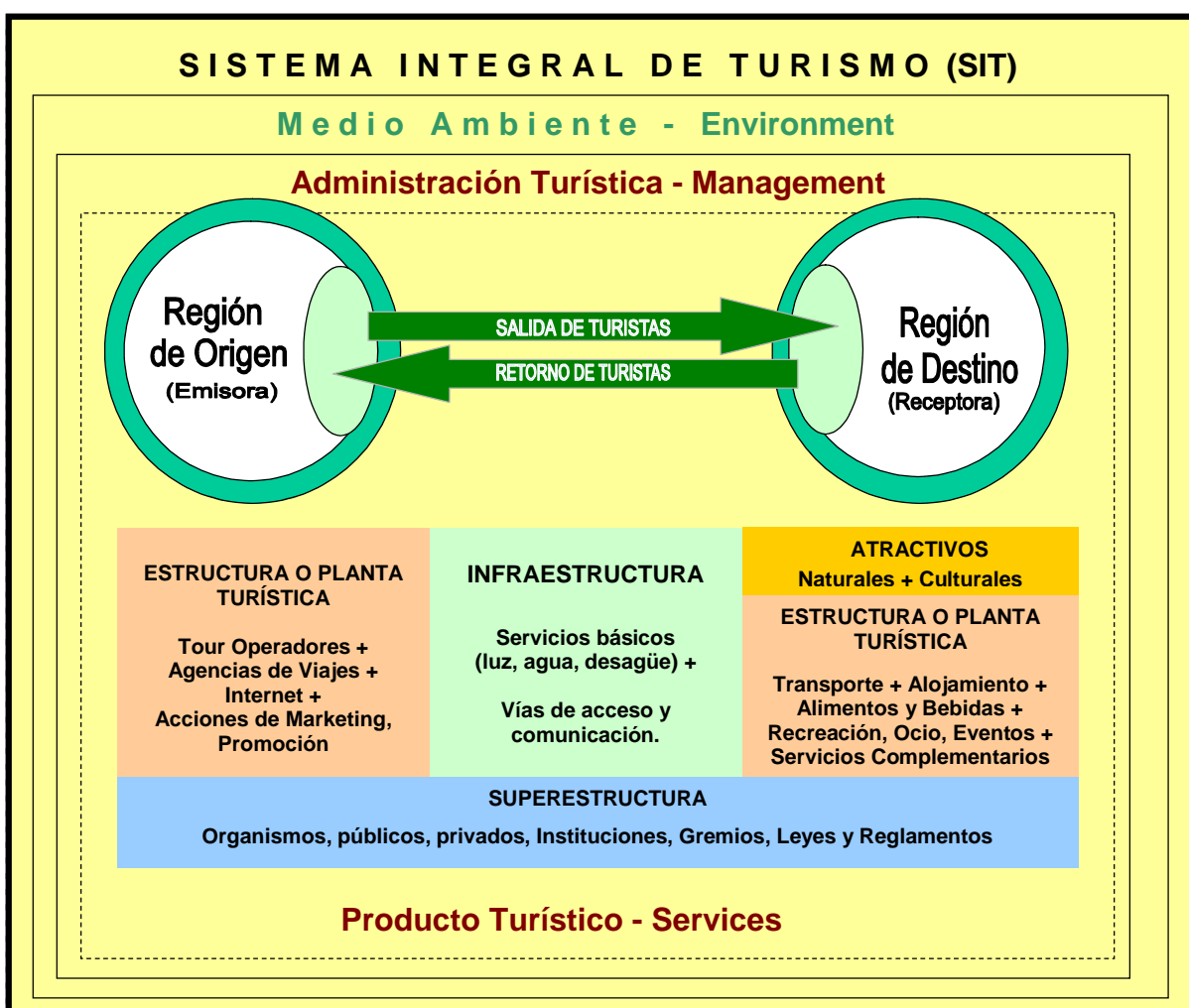
- Una adecuada administración y planificación del turismo desarrollada por el municipio permitirá potenciar sus recursos, canalizar intereses y orientar productivamente los esfuerzos locales para promover un desarrollo turístico sostenible en su circunscripción.
- Puede obtener beneficios económicos, sociales, puesta en valor y conservación del patrimonio cultural y natural, perfeccionamiento del recurso humano en turismo, ventajas competitivas y de posicionamiento respecto a otros municipios.
- Se genera sensibilización y toma de conciencia de los ciudadanos convirtiéndose estos en receptores y promotores de turismo.
- El enfoque de administración turística, beneficia la gestión institucional, aumenta la motivación, fomenta la profesionalización y especialización del recurso humano del gobierno local y logra una adecuada y eficiente asignación de recursos y esfuerzos en turismo, gracias a la comunicación, el empowerment y los mecanismos de control que propone el modelo.
- El Modelo genera un efecto de retroalimentación, permitiendo corregir y mejorar acciones emprendidas.

- A nivel externo, propicia mejor coordinación, organización y una labor de cooperación con otras entidades para el impulso y desarrollo turístico local.

## SISTEMA INTEGRAL DE TURISMO

Es necesario identificar en donde se ubica el municipio bajo el enfoque del Sistema Turístico Integral (SIT) recomendado por la OMT. Este es un sistema abierto y flexible en el cual interactúa un elemento dinámico (el turista), tres elementos geográficos: ruta de origen, ruta de tránsito, ruta de destino y un elemento económico (la planta o industria turística). Estos se integran en el medio ambiente con la administración turística vinculada a la gestión y planificación del turismo local.

**GRÁFICO N°1: SISTEMA INTEGRAL DE TURISMO**



## **NIVELES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN**

El modelo se ubica en el nivel de Gobiernos Locales. Aquí se puede apreciar otros niveles con los cuales debe relacionarse, dadas las características multidisciplinarias del turismo.

- a. **Ámbito internacional:** asesoría e integración a favor del desarrollo turístico armónico y sostenible de las naciones.
- b. **Ámbito nacional:** conformado por el MINCETUR, PromPerú e instituciones asociadas. Función: coordinar políticas nacionales y avalar acciones turísticas de gobiernos locales.
- c. **Ámbito regional:** coordinar, planificar y apoyar a niveles provinciales y distritales.
- d. **Ámbito provincial:** formado por representantes del Municipio de Lima Metropolitana, municipios de la provincia de Lima e instituciones asociadas. Funciones: planear, coordinar, implantar y avalar conjuntamente las acciones turísticas municipales.
- e. **Ámbito local o municipal:** el Consejo Municipal de Turismo (filosofía OMT) debe iniciar y coordinar el Plan de desarrollo sostenible de turismo.  
En esta etapa se aplica el modelo sugerido.
- f. **Empresas turísticas locales:** Trabajo coordinado entre las empresas y el municipio.
- g. **Proyectos turísticos:** planeamiento, desarrollo e implementación de proyectos turísticos.

## **MODELO DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL**

Está constituido por 5 pasos integrados en un proceso flexible, que debe ser continuo y capaz de adaptarse a los cambios tanto del sector turístico como del mercado. Abarca los siguientes aspectos:

- 1) **Planeamiento**
  - Elaborar la visión y la misión.

- Determinar metas, objetivos, estrategias y directrices para guiar la organización, ejecución y control de las acciones.
  - Establecer indicadores de control.
- 2) Organización
- Determinar el reglamento de organización y funciones.
  - Especificar las responsabilidades de las áreas de acción.
  - Planificar la frecuencia de los controles.
- 3) Ejecución
- Implementación de actividades.
  - Empowerment.
- 4) Control
- Aplicar los indicadores.
  - Analizar y evaluar los resultados.
  - Aplicar medidas de corrección.
- 5) Retroalimentación

## **CONCLUSIONES**

- La Administración Turística sirve como base para orientar el impulso, la gestión y la planificación del turismo que viene desarrollando el municipio de Miraflores.
- El turismo es una actividad que contribuye a la transformación económica de la localidad. El municipio, al desarrollarlo, se guiará por criterios de descentralización en la gestión, justicia y equidad en la distribución de ingresos, generación de empleo y prestación de servicios, así también por el respeto a la comunidad, sus manifestaciones socioculturales y la tolerancia a las interacciones que se desarrollan con los turistas y visitantes.
- Tanto en el Perú como en América Latina, los municipios son los principales organismos llamados a actuar para eliminar el centralismo administrativo, político, económico, cultural y tomar iniciativas para fortalecerse y ejecutar acciones clave para el desarrollo nacional. Entre estas se encuentra el turismo que, si es realizado sosteniblemente, elevará la competitividad del destino, contribuirá al desarrollo social, cultural y económico de la localidad y promoverá la conservación medioambiental.

- A nivel nacional, la planificación del turismo local aún no está insertada en la política nacional de turismo. Se ha detectado insuficiencia de medidas de descentralización, carencia de continuidad en la gestión, falta de cooperación y coordinación interinstitucional. A nivel municipal y para contribuir al desarrollo regional es necesaria una administración y planificación del turismo, continua, a largo plazo y participativa.
- Los gobiernos locales, por sus facultades y su cercanía tanto a los recursos como a la comunidad, tienen mayores posibilidades para identificar la demanda, contactar y regular la oferta, gestionar aspectos que afectan la vida cotidiana de la población (salud, seguridad, transporte, etc.), participar en la política pública, negociar y cooperar con el sector privado lo cual los convierte en los agentes con mayores ventajas para consolidarse como los principales impulsores y gestores del turismo local.
- El Modelo de Administración Turística Municipal propuesto puede ser aplicado por otros municipios con potencial turístico similar para mejorar aspectos administrativos y de gestión local.

## REFERENCIAS

- Acerenza, Miguel Ángel  
1982 *“Promoción Turística, Un enfoque metodológico”*, México: Trillas, 1993.  
1995 *“Reflexiones sobre la Planificación del Turismo en Latinoamérica”*, Segundo Simposio Latinoamericano de Turismo, *“Aportes y Transferencias: Tiempo Libre, Turismo y Recreación”*, Año 1, Nro. 2, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) & Pacific Consultants International & Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (MITINCI)  
1999 *“Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú”* (Fase-1), Informe Final 2, Pacific Consultants International.
- Agencia Valenciana de Turismo & Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos  
1997 *“Papers de Turisme”*. [Papeles de Turismo]. España: Nueva época.

- Biosca, Domènec & Amigó, Ignasi  
2001 *“La gestión eficaz de un destino turístico del s. XXI, 3ª parte Cómo crear productos turísticos” Más de 100 ejemplos*, España: Puresa.
- Boullón, Roberto  
1990 *“Los Municipios Turísticos”*, México: Trillas, 1997.  
1996 *“Turismo y Ciudad”*, Segundo Simposio Latinoamericano de Turismo, *“Aportes y Transferencias: Tiempo Libre, Turismo y Recreación”*, Año 1, Nro. 2, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Caballero, Ricardo  
1997 *“Turismo y ½ Ambiente”*, Lima: GREATHS.
- Chiavenato, Idalberto  
1989 *“Iniciación a la Administración General”*, México: Mc Graw-Hill, 1993.
- Delgado, Patricia & otros  
1999 *“La capacitación como estrategia fundamental para el desarrollo del sector turismo”*, Lima: Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), Programa Avanzado de Administración de Empresas.
- Hauyón, José Luis  
1998 *“Perú: Proyecto Nacional de Turismo”*, Universidad de San Martín de Porres, Lima: San Marcos.
- Ibáñez, Abigail L.  
1997 *“Las municipalidades: Catalizadoras del desarrollo turístico”*, Lima: Universidad San Martín de Porres.  
1997 *“El Municipio como Protagonista”*. *Negocios Turísticos*, Nro. 2, año 1. Lima, Perú.
- Iturregui, Patricia & Zavaleta, Jorge  
1986 *“Hacia un Nuevo Gobierno Municipal: La Participación Popular”*, Lima: Perugraph.
- Lundberg, Donald E.  
1984 *“Manual de Organización y Administración de Turismo”*, Vol. I y II, San Diego, USA: Van Nostrand Reinhold Company, reimpresión España: Centrum, 1986.



- Marques, Maria Ángela  
2000 *“Planejamento Turístico Municipal com Suporte em Sistemas de Informação”*. [Planeamiento Turístico Municipal con Soporte en Sistemas de Información]. Sao Paulo, Brasil: Futura.
- Medlik, Slavoj  
1995 *“Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality”*. [Diccionario de Viajes, Turismo y Hotelería]. Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Ministerio do Esporte e Turismo, EMBRATUR  
2001 *“Diretrizes, Programa Nacional de Municipalização do Turismo”* [Directrices, Programa Nacional de Municipalización del Turismo]. Brasil: Instituto Brasileiro de Turismo.
- Ministerio de Turismo del Ecuador  
2004 *“Descentralización del Turismo, Proceso para el cambio y la sostenibilidad”*, Ecuador: Publi Asesores/Print et Promo.
- Morales, Lasténio  
1995 *“Teoría, Técnica y Práctica del Turismo en el Perú”*, Tomo IV: “Política, Planificación Marketing y Capacitación”, Lima: Sonatt.
- Olivera, Luis & Piazza, Maria del Carmen & Vergara, Ricardo  
1991 *“Municipios: desarrollo local y participación”*, Lima: Cuadernos DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.
- Organización Mundial del Turismo (OMT)  
1993 *“Desarrollo Turístico Sostenible: Guía para Planificadores Locales”*, España: OMT.  
1999 *“Desarrollo Turístico Sostenible: Guía para Administradores Locales”*, España: OMT.  
1999 *“Agenda para Planificadores Locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal”*, Madrid, España: OMT.
- Stoner, James & Freeman, Edward  
1992 *“Administración”*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- Velásquez, Fabio  
1994 *“Municipalidades y Descentralización”*, Lima: Universidad del Pacífico.

### Páginas web

- Asociación de Municipalidades del Perú  
2005 *AMPE - Asociación de Municipalidades del Perú.*  
<http://www.ampeperu.gob.pe>: 16-12-05.
- Asociación Nacional de Centros de Investigación, Promoción Social y Desarrollo  
(2006) *ANC - Asociación Nacional de Centros de Investigación, Promoción Social y Desarrollo.* <http://www.anc.org.pe>: 10-02-06.
- Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones  
2006 *FLACMA – CELCADEL.* <http://www.flacma.org>: 06-03-06
- Instituto de Investigación y Capacitación Municipal  
(2006) *Instituto de Investigación y Capacitación Municipal.*  
<http://www.inicam.org.pe>: 02-01-06.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo  
2005 *Ministerio Comercio Exterior y Turismo.*  
<http://www.mincetur.gob.pe>: 01-12-05.
- Organización Mundial de Turismo  
2005 *About WTO.* <http://www.world-tourism.org>: 01-12-05.
- Promperú  
(2005) *PromPerú.* <http://www.peru.gob.pe>: 27-11-05.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
2005 . <http://www.undp.org>: 02-02-06.
- Unión Internacional de Autoridades Locales  
2006 *International Union of Local Authorities [Unión Internacional de Autoridades Locales].* <http://www.iula.org>: 02-03-06.