

La cooperación público-privada individual con enfoque estratégico en la gestión local de alojamiento turístico

Individual Public-Private Cooperation with a Strategic Approach on the Local Management of Tourist Accommodation

Kenia Alvarez Cepero^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-9846-9269>

Roberto Muñoz González¹ <https://orcid.org/0000-0002-7635-3932>

Esther Lidia Machado Chaviano² <https://orcid.org/0000-0002-1156-2274>

¹ Facultad de Ciencias Económica Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas. Cuba.

² Delegación Territorial MINTUR. Villa Clara. Cuba.

* Autor para la correspondencia: keniaac@uclv.edu.cu

RESUMEN

El turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas de Cuba y un factor indispensable para consolidar la reanimación de otros sectores económicos y sociales del país. A ello ha contribuido la dinamización, ordenamiento y apoyo estatal del sector privado individual y su desarrollo en el contexto de las nuevas políticas económicas de la nación. Ante esta nueva realidad del país, surge la apremiante necesidad de estudiar la adopción de mecanismos, basados en la búsqueda de relaciones de concertación y cooperación para una mejor gestión local del turismo. Sin embargo, el desafío de la cooperación público-privada individual en el turismo para los gobiernos locales en Cuba implica obstáculos objetivos y subjetivos. Como resultado del estudio se propone un procedimiento para instrumentar la cooperación público-privada entre actores del alojamiento turístico a escala local.

Palabras clave: actores económicos, cooperación público-privada individual, enfoque estratégico, gestión turística local, mecanismos incluyentes.

ABSTRACT

Tourism has become one of the main economic activities in Cuba and an indispensable factor to consolidate the resuscitation of other economic and social sectors in the country. The dynamization, organization and state support of the individual private sector and its development in the context of the new economic policies of the nation have contributed to this. Given this new reality of the country, the pressing need arises to study the adoption of mechanisms, based on the search for relations of consultation and cooperation for better local management of tourism. However, the challenge of individual public-private cooperation in tourism for local governments in Cuba involves objective and subjective obstacles. The proposed procedure integrates phases, stages, steps, objectives and techniques for the implementation of individual public-private cooperation between tourist accommodation actors at a local level with a strategic approach, specifying the coherence between its different components

Keywords: *economic actors, individual public-private cooperation, strategic approach, local tourism management, inclusive mechanisms*

Recibido: 11/4/2024

Aceptado: 2/5/2024

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, y por los cambios que se producen en el contexto mundial, la literatura científica viene insistiendo en que, en el ámbito de los destinos turísticos, la voluntad de los actores para implicarse de forma conjunta y coordinada en la mejora de las condiciones y bondades de los destinos, puede lograr resultados satisfactorios frente al cliente y a la propia gestión (Alvarez, Muñoz y Machado, 2018).

Desde hace más de un lustro el turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas de Cuba y un factor indispensable para consolidar la reanimación de otros sectores económicos y sociales del país. A ello ha contribuido la dinamización, ordenamiento y apoyo estatal del sector privado individual –al momento trabajo por cuenta propia (TCP), según manejo conceptual operativo de las autoridades y entidades oficiales del país– y su desarrollo en el contexto de las nuevas políticas económicas de la nación (Muñoz, 2015).

Estudios realizados a nivel nacional se han aproximado desde diferentes aristas a las causas y

condiciones del problema, con carencias en cuanto al tratamiento de la dinámica actoral; y han propuesto algunas pautas metodológicas para la asunción de ejes integradores de desarrollo, aunque el enfoque de integración y cooperación entre los actores públicos y privado individual de alojamiento turístico en los territorios y sus localidades, por lo general, escapa de estos análisis o solo se tratan de manera accesorio (Alvarez, Muñoz e Iglesia, 2019).

La estructura socioeconómica cubana reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista que es la forma principal en la economía nacional, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley (empresas mixtas, contratos de asociación económica internacional, entre otras), las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y demás. Todas estas formas, de conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia.

Existe una voluntad política explícita del Gobierno cubano en relación con el desarrollo del turismo, expresada particularmente en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) (2016), especialmente aquellos que enfatizan en la dimensión territorial y los referidos a la Política para el Turismo (Lineamientos 209 a 216). La creciente oferta de alojamiento privado individual en los principales destinos turísticos nacionales, en correspondencia con el Lineamiento 212¹ origina un incremento en la calidad y la sostenibilidad de los productos turísticos tradicionales en atención a su oferta, no siempre controlada ni organizada.

A partir de ello, el impacto económico de esta práctica es significativo en las economías locales y las administraciones estatales en los más de 40 municipios cubanos, donde la oferta de alojamiento privado individual supera la oferta estatal, dejándose de percibir importantes recaudos por ingresos. Los bajos niveles de inversión social doméstica por turista-día alojado en este sistema es una oportunidad no despreciable para la nación, atendiendo a estimados de diversos autores que apuntan a un incremento de las remesas que entraron al país (entre 2 000 y 2 500 millones de USD en el año). Se calcula que alrededor del 50 % de esa cifra, constituye capital de trabajo del sector privado y cooperativo en las condiciones del país, ya que la actividad de alojamiento se ha convertido en un factor canalizador provechoso para los recursos remesados Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) (2016),

Ante esta nueva realidad del país, se considera pertinente proponer desde la ciencia, una serie de componentes estructurados y de herramientas para la acción, en concordancia con los principios

de políticas económico-sociales que establece el país, mediante los cuales se estimule la inclusión creativa del sector privado individual como parte de la oferta cooperada de prestadores de servicios de alojamiento turísticos y su aporte a la competitividad del turismo en los territorios, bajo criterios de calidad y sostenibilidad.

Sin embargo, el desafío de la cooperación público-privada individual en el turismo para los gobiernos locales en Cuba implica obstáculos objetivos y subjetivos relacionados con:

- Algunos prejuicios que oponen lo público a lo privado.
- La actualización del marco normativo que permita y facilite los emprendimientos conjuntos.
- Las disparidades territoriales en materia turística y los instrumentos que vinculen estas dos lógicas y *modus operandi* diferentes bajo principios de interés de desarrollo del país (Alvarez, Muñoz y Machado, 2018).

A esto hay que añadir la insuficiencia de instituciones estatales o su mal funcionamiento para apoyar y orientar el desarrollo de la actividad privada individual; así como la subsistencia de ciertos prejuicios en algunos funcionarios públicos en relación con el sector (Perelló, 2017).

Cualquier propuesta enfocada a la cooperación entre actores en un ámbito geoespacial determinado debe tener un enfoque estratégico y ser contentiva de al menos tres dimensiones esenciales de la sostenibilidad: económica, sociocultural y ambiental; así como debe orientarse claramente del lado del establecimiento de principios necesarios para la gestión de relaciones sinérgicas entre actores turísticos, cuyo liderazgo ejercerá el gobierno local.

Estas consideraciones, sus causas y consecuencias, condicionaron la formulación del problema científico de la investigación: ¿cómo contribuir a la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico en la gestión local del alojamiento turístico? Por tanto, el objetivo general que se propuso alcanzar con la investigación fue fundamentar un procedimiento para la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico en la gestión local del alojamiento turístico, el que se cumplirá a partir de la sistematización de los principales aspectos teórico-metodológicos en torno al tema.

Durante la investigación se analizó el proceso de creación intelectual recogido en la literatura científica más diversa en relación con los criterios y enfoques acerca del tema. Para ello fueron aplicados los métodos y técnicas de investigación siguientes:

1. Análisis bibliográfico (por ejemplo, artículos, libros, tesis doctorales, de maestría y de grado) de los principales autores relacionados con la temática.
2. Intercambio con profesionales que investigan el tema o trabajan en la actividad turística.
3. Consulta de bases de datos y estadísticas oficiales de Cuba e instituciones y organismos nacionales; información de ministerios y otros organismos oficiales o no.

Las metodologías analizadas (Comisión Nacional del Agua, 2007; Merinero, 2015) están, en su mayoría, basadas en herramientas pertinentes de las ciencias sociales para investigaciones cualitativas, explicativas y no experimentales, las que aportan solo información de las unidades de análisis seleccionadas para un análisis cualitativo de los datos, comparación de información, delimitación y redacción de la teoría.

Por todo lo anterior, el proceso de investigación demandó también del empleo de otros métodos y técnicas necesarios para el análisis y obtención de resultados: la realización de encuestas, entrevistas, trabajo en grupo y consulta a expertos, uso de técnicas estadísticas descriptivas para el procesamiento de la información recopilada, construcción y su presentación de gráficos y tablas, el Microsoft Excel y el Social Network Analysis Software (UCINET-6) apoyado en el graficador NetDraw 2.0.

La investigación responde a un estudio del tipo descriptivo, pues se basa en conceptualizaciones y características del sistema turístico local; se realiza bajo el método de investigación-acción, ya que se desarrolla en el contexto en que se produce el fenómeno objeto del estudio y sintetiza los resultados obtenidos por los autores durante cinco años, fundamentalmente en el período 2015-2020, en varios municipios de la Región Central de Cuba que abarcan las principales características y comportamiento de la actividad turística en el sector privado individual de alojamiento turístico.

RESULTADOS

Se analizaron críticamente los principales fundamentos teóricos y metodológicos en torno a la cooperación público-privada individual de alojamiento turístico con enfoque estratégico a nivel local, los conceptos asociados al sistema turístico y sus características a escala local, el papel del Gobierno en la gestión y coordinación del sistema turístico local, así como la cooperación entre actores público-privado individual (TCP) en el turismo. Se tomaron también en consideración los más diversos criterios de especialistas de la temática, así como las informaciones y valoraciones de organismos e instituciones cubanas e internacionales vinculadas con la actividad del turismo.

Estos análisis permitieron definir la cooperación público-privada individual, con enfoque estratégico como: una forma de gestión caracterizada por la existencia de mecanismos técnico-económicos y sociales en un territorio que conjugan los intereses de sustentabilidad y negocio privado con los mecanismos de desarrollo económico de la propia localidad, en concordancia con los principios de políticas económico-sociales que establece el país que permitirá, a partir del análisis de redes de relaciones entre actores, generar encadenamientos entre el sector público y el sector privado individual de alojamiento en ámbitos estratégicos, centrados en el campo de la administración del turismo a escala local.

Como resultado del análisis documental realizado y de la experiencia de la práctica socioeconómica, se definieron los principales elementos que contextualizan la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico, entre actores del alojamiento turístico en Cuba, sus territorios y localidades, entre los que se encuentran:

1. Inexistencia hasta el momento de una ley nacional de turismo que reconozca la personalidad jurídica de los municipios turísticos y la autonomía municipal para la gestión turística, por lo que no existe una regulación formal que recoja el sistema de relaciones y ámbitos de actuación entre el MINTUR, como organismo de la Administración Central del Estado, y las administraciones locales en materia turística.
2. No existe aún una ley de municipios que empodere a los gobiernos locales para el establecimiento de mecanismos propios de gestión, en función de las principales actividades económicas de su localidad. Cuando aún se desarrollaba esta investigación se aprobó el Decreto-Ley 132/2019 (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2020a) que establece fundamentalmente las estructuras y funcionamiento de los órganos de gobierno a escala municipal.

3. No existe una ley de empresas que reconozca legalmente las pymes de propiedad privada individual en las diversas esferas económicas del país, ni, en particular, en la actividad de alojamiento turístico, aunque está también planificado en el cronograma de implementación de la nueva Constitución para el 2022 (Asamblea del Poder Popular, 2019; 2020b).
4. En la práctica, los gobiernos municipales no tienen implicación directa en la gestión turística del municipio y por ello, esta no representa una prioridad para el Consejo de Administración Municipal.
5. Débiles vínculos de la Cámara de Comercio con el sector privado individual. Este es un tema al que se debe prestar especial atención, dado el constante llamado de la alta dirección del país a potenciar los encadenamientos productivos y las exportaciones.

Se observa que las principales restricciones y problemas están relacionados con ciertas debilidades de carácter institucional, lo cual necesita de un rápido proceder que pasa por el complejo proceso de actualización institucional del país y por la elaboración de políticas y estrategias mucho más innovadoras en función de una gestión turística integral del destino y de los actores que lo forman.

Resultante de un trabajo de campo de experticia consensuada, se propone un procedimiento para la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico en la gestión local del alojamiento turístico que se fundamenta en el propósito de avanzar en la gestión turística local. Entre las principales premisas que harían pertinente y darían viabilidad a la propuesta del procedimiento que resulta de la presente investigación, además de los elementos y factores destacan los que siguen:

- El usuario principal debe ser el gobierno local, quien deberá tener verdadera voluntad política para introducir estrategias de cooperación público-privada individual entre actores del alojamiento turístico a partir del convencimiento de su utilidad, viabilidad y pertinencia.
- Mayor autonomía del gobierno local en la toma de decisiones relativas a intereses municipales, así como en la responsabilidad de gestionar y realizar las acciones necesarias para la articulación entre los actores del alojamiento turístico del municipio, y

la corresponsabilidad entre la gestión del turismo y los marcos administrativos de la localidad.

- Estabilidad en el funcionamiento de las instituciones y organismos de gobierno que se materialice en mantener ciertas características invariantes ante cambios periódicos propios de la dinámica política y/o económica, de manera que se garantice la continuidad de los planes consensuados entre los actores y el gobierno, sin derivar en alteraciones bruscas en las reglas establecidas que erosionen logros parciales alcanzados, provoquen desconfianza y trunquen la consecución de objetivos de largo plazo.
- Existencia de una política orientada al desarrollo local por parte del gobierno (en todos sus niveles particularmente en el local), estableciendo los canales institucionales para concretar las estrategias de cooperación en cada territorio para su pleno desarrollo, soportadas en la integración de los actores turísticos locales.

Todo lo anterior sienta las bases generales para poder concebir y diseñar un procedimiento, como herramienta oportuna para facilitar la gestión eficiente del alojamiento turístico en el territorio y sus localidades, pero siempre considerando la disposición y voluntad política de los decisores, al momento de apropiarse de esas herramientas y de ser aplicadas, según indican los saberes y buenas prácticas científicas.

La propuesta se centra en el análisis de los procedimientos, atención a los criterios de creación de un grupo de trabajo, caracterización del sistema turístico local, evaluación o definición de los actores privados individuales y públicos, técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis relacional de actores y el mapeo de actores clave; todo ello conforma el instrumental metodológico que propone esta investigación.

El procedimiento diseñado (Figura 1) para la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico en la gestión local del alojamiento turístico permite delimitar las funciones de organización, diagnóstico, diseño e implementación, control y mejora continua con una dinámica operacional en cuatro fases, siete etapas y diez pasos, donde se propone un conjunto de herramientas y técnicas novedosas que facilitan la implementación en la práctica social de los municipios cubanos.

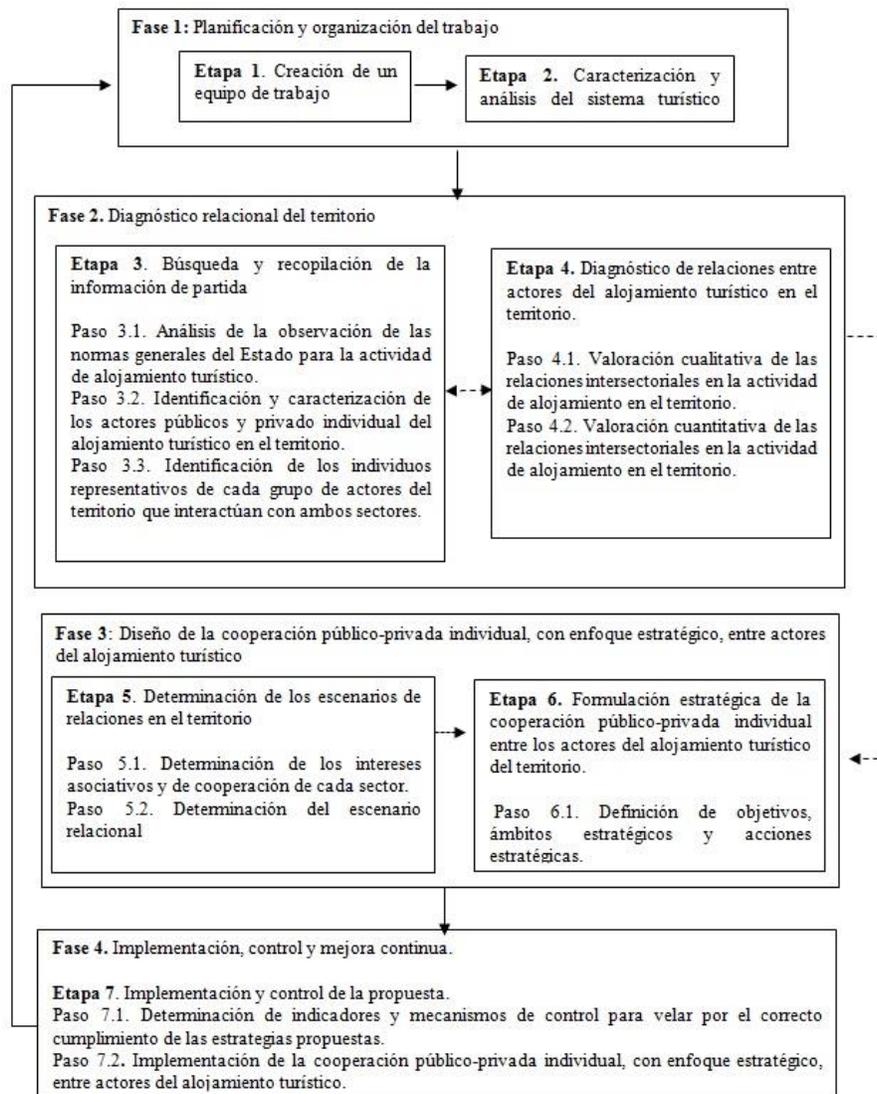


Figura 1. Procedimiento para la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico en la gestión local del alojamiento turístico.

A continuación se explica cada uno de los elementos que conforman este procedimiento, así como la relación existente entre ellos:

Fase 1. Planificación y organización del trabajo: comprende las etapas 1 y 2 donde se definen el plan de actividades del equipo de diseño y el nivel de responsabilidad de cada uno de sus miembros, así como la caracterización del sistema turístico local del territorio.

Fase 2. Diagnóstico relacional en el territorio: comprende la etapa 3 de obtención de información mediante su búsqueda y selección relacionada con el contexto de la investigación, y la etapa 4 que constituye el nivel analítico o de diagnóstico, se considera un

aporte decisivo en la metodología del diagnóstico, que contempla la incorporación de herramientas de análisis de redes sociales que permitan examinar la estructura y dinámica de los actores, principalmente en función de las relaciones que estos establecen. Aquí se ejecutan los pasos siguientes:

- Paso 4.1. Valoración cualitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio. Se determina el nivel y tipo de relaciones y sus características y tendencias actuales desde la percepción de cada uno de los actores estudiados, así como alternativas y aspectos que las limitan y favorecen.
- Paso 4.2. Valoración cuantitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio. A partir del análisis de contenidos de redes sociales se obtiene información relevante sobre las características básicas de las relaciones que se establecen en la red referida a su naturaleza, temática, aspectos que pueden proporcionar variada información sobre el tipo de relaciones y la configuración que pueden adoptar estas. Permite, además, conocer el soporte de la relación e información sobre los aspectos temporales de las relaciones e información sobre el grado de formalización.

Fase 3. Diseño de la cooperación público-privada con enfoque estratégico, entre actores del alojamiento turístico a escala local. Incluye la etapa 5 donde se determinan los escenarios de relaciones entre actores público-privado individuales en el territorio e incluye los pasos descritos a continuación:

- Paso 5.1. Determinación de los intereses asociativos y de cooperación de cada sector. Esto se lleva a cabo a través del mapeo de actores clave con factor potencial de conflicto de intereses, además de las lógicas de funcionamiento de los actores que intervienen en las relaciones de cooperación.
- Paso 5.2. Determinación del escenario relacional. Se analizan los conflictos de intereses que frenan el desarrollo de relaciones mutuas entre el sector público y privado individual de alojamiento turístico, con la finalidad principal de identificar el entorno en que se generan las relaciones en función de su nivel de interacción, pudiendo determinarse cuatro posibles escenarios: antagonismo, coexistencia, coordinación o cooperación.

En esta fase 3, además se ejecuta la etapa 6, en la que se realiza la formulación estratégica de la cooperación público-privada individual entre los sectores del alojamiento turístico a escala local, a través del paso 6.1, donde se realiza la definición de objetivos, ámbitos y acciones estratégicas para la cooperación público-privada individual entre los sectores del alojamiento turístico del territorio. Aquí se destaca la lógica de la formulación del enfoque estratégico integrada por los elementos siguientes:

1. **Definición de los objetivos:** se deben diseñar estos objetivos según los ámbitos seleccionados, procurando en su concepción la necesaria compatibilidad que debe existir entre estos.
2. **Definición de ámbitos estratégicos:** la clasificación de ámbitos estratégicos a considerar constituye una síntesis integradora de los parámetros de sostenibilidad turística y de los entornos relativos a la actualización del modelo económico, político y social cubano. Entre estos se encuentran:

- **Ámbito políticas públicas:** se expresa en el conjunto de normas jurídicas que ordena la Constitución y la acción local, para constituirse en estímulo de relaciones cooperativas horizontales entre actores de los sectores público y privado (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019).
- **Ámbito institucional:** se debe definir un sistema de trabajo colaborativo basado en la corresponsabilidad entre el gobierno local, las instituciones de la administración pública y los actores del alojamiento turístico, tanto públicos como privados individuales.
- **Ámbito económico-financiero:** se expresa en la formación de mecanismos económico-financieros que tengan en cuenta la naturaleza de la propiedad de los recursos en los contratos de cooperación, la distribución de los riesgos entre los sectores público y privado individual y el análisis de eficiencia de la cooperación, con el fin de crear sinergias y mejorar la competitividad del sistema turístico local. Por otra parte, han de facilitar encadenamientos productivos a escala local, a través de sinergias de desarrollo que pongan en valor la producción local, la contratación de proveedores locales, mecanismos de compra de insumos y recursos, la creación de servicios compartidos y la contratación de mano de obra que aporte calidad de

vida de la población local, así como la valorización económica de los recursos puestos en uso como parte esencial del sistema turístico local.

- **Ámbito sociocultural:** se exponen los medios para implicar a la sociedad local en el turismo, no solo como receptores de los beneficios económicos y sociales de la actividad, sino también como agentes que velen por la sostenibilidad del destino turístico y su mejora integral.
 - **Ámbito medioambiental:** propone mecanismos de uso público del patrimonio que permitan fomentar un turismo sostenible, estimule la producción a través del consumo local y ofrezca modelos de negocio respetuosos con el medioambiente y las costumbres locales.
 - **Ámbito formación y empleo:** plantea la creación de una red de conocimiento turístico, con la implicación de la universidad y de otras entidades investigadoras, para la implementación de acciones formativas dirigidas a los diferentes actores del alojamiento turístico del destino, incluyendo a los gobernantes locales, que redunden en la creación de puestos de trabajo
 - **Ámbito innovación y transferencia tecnológica:** fortalece los canales de información y comunicación entre el Gobierno local, las demás instituciones públicas y privadas vinculadas con el progreso turístico del territorio.
3. **Acciones estratégicas:** se definen claramente las acciones que deben garantizar la correcta implementación de la cooperación público-privada individual. Aquí se definen los responsables, participantes y plazos de ejecución de cada una de las propuestas.

Fase 4. Implementación, seguimiento y mejora continua: está encaminada al cumplimiento de las acciones propuestas, al desarrollo de indicadores de sostenibilidad turística que permiten el seguimiento a la aplicación de dicho procedimiento y su incidencia en el desarrollo turístico en el territorio donde se aplica, así como los mecanismos de retroalimentación para retroceder a cualquiera de las etapas anteriores en el momento que se requiera. En ella se cumple la etapa 7, dedicada a la implementación y seguimiento del procedimiento, a través de los pasos siguientes:

- **Paso 7.1. Determinación de indicadores y mecanismos de control para velar por el correcto cumplimiento de las estrategias propuestas.** Se identificarán las variables y

dimensiones a partir de las que se construirán los principales indicadores y criterios de medida que servirán para monitorear la eficacia de la estrategia, atendiendo a las particularidades de la localidad.

- Paso 7.2. Implementación de la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico entre actores del alojamiento turístico. Se comparará los resultados alcanzados con los resultados previos, sobre la base de los criterios de implementación adoptados y el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que permitirá ajustarla a partir de una retroalimentación sistemática.

DISCUSIÓN

La validación del procedimiento propuesto se realizó a través de la evaluación del criterio de los expertos y los usuarios sobre la viabilidad de la investigación, así como la aplicación práctica en los centros históricos urbanos de Remedios y Trinidad, considerados como casos de estudio y cuyos principales resultados se exponen a continuación. Se aprecia consenso entre los expertos sobre la adecuación del procedimiento y sus determinantes principales. Los expertos consideraron que fue suficiente y clara la fundamentación que se les envió para la validación del procedimiento. Se logró consenso respecto a cómo se logran incorporar las investigaciones y los conocimientos generados desde los actores públicos y privados individuales, así como su contribución a instrumentar a escala local, la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico.

Los investigadores y colaboradores, en sesiones de trabajo con los miembros del Consejo de Administración Municipal de los municipios estudiados (validación por usuarios), lograron acceder a información relevante, lo que facilitó el diagnóstico mostrado como parte del procedimiento. Se identificaron como principales causas que afectan el proceso de gestión del turismo en la localidad, en cuanto a la integración de los sectores públicos y privados de alojamiento turístico: problemas de superestructura, organizativos y jurídicos, además de los problemas subjetivos incorporados como resultado de la investigación en las determinantes principales para la viabilidad de la propuesta del procedimiento.

Para la validación práctica de los resultados de la investigación se seleccionaron como casos de estudio, el centro histórico urbano de Remedios por la relevancia y reconocimiento en el desarrollo turístico del país. Se trata de un municipio que presentan características similares a

otros de la Región Central de Cuba en cuanto a población, ubicación geográfica en el interior de Cuba, recursos histórico-patrimoniales y un crecimiento sostenido de la oferta de alojamiento en el sector privado individual en los últimos cinco años, no obstante a los diferentes niveles alcanzados por el desarrollo del turismo en cada uno de ellos. Una síntesis de estos se muestra a continuación.

Remedios

Las relaciones entre el sector público y privado individual en Remedios tienden a centrarse en cuatro áreas principales: comercialización y *marketing*; aprovisionamiento de materias primas, materiales y tecnologías; ordenamiento territorial y la planificación del desarrollo turístico, y complementación en la gestión turística del territorio. Aunque los resultados de las encuestas demuestran que, para la mayoría de los actores, las relaciones entre ambos sectores son muy importantes; en la realidad no se ha podido concretar este hecho, pues se considera que existe una «casi nula relación», al opinarse que las relaciones entre ambos actores se presentan en «una fase inicial de organización y desarrollo». En la Figura 2 se muestra la conducta de la red y sus implicaciones.

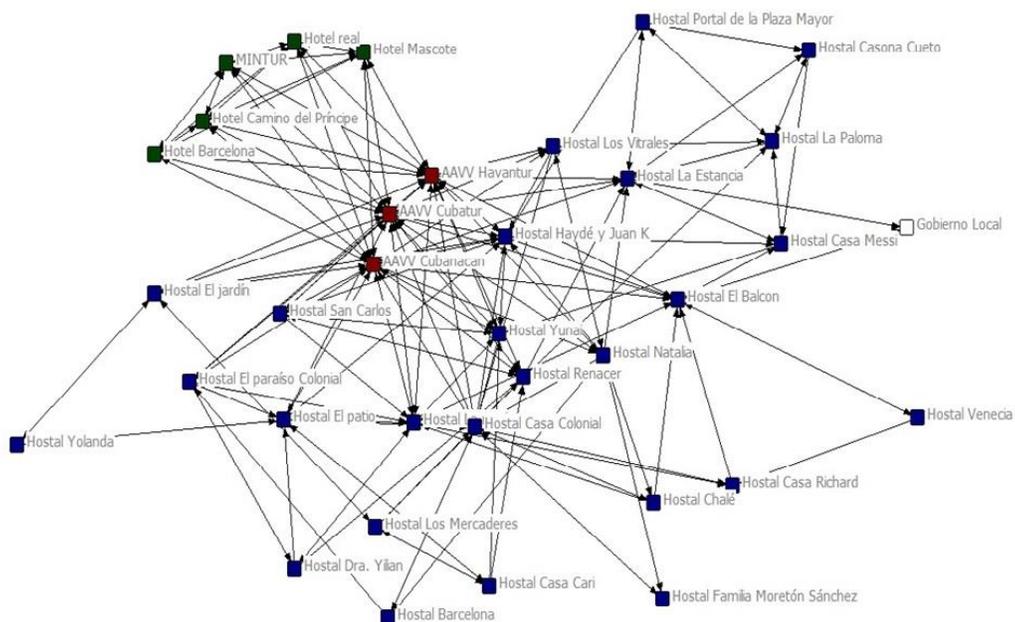


Figura 2. Red actual de relaciones entre actores del alojamiento turístico en el centro histórico urbano de Remedios.

Fuente: elaboración propia a partir de Social Network Analysis Software (UCINET-6) y NetDraw (Borgatti, Everett y Freeman, 2002).

En este caso, las agencias de viajes (AA.VV.) ocupan un lugar privilegiado y el gobierno local (en blanco) se encuentra en la periferia de la red, apartado de todo vínculo relacional con la mayoría de los actores. No hay definido un actor central, sino que existen varios actores que se «inclinan a ser centrales». Este resultado es crítico, debido a que la investigación se sitúa sobre una muestra pequeña donde hay tres AA.VV. que dominan el mercado, marcando su posición hegemónica en cuanto a las variables de comercialización y ventas. Sin embargo, la organización, el liderazgo y la mejor estructuración del turismo como actividad económica, debe centrarse en otro actor de la red de vital importancia: el gobierno local. Este se encuentra distante con apenas dos referencias de vínculos relacionales bilaterales con organismos e instituciones bajo su subordinación.

Exceptuando las AA.VV., no se aprecian diferencias significativas en cuanto al grado de cada uno de los actores, lo que significa que cada uno se relaciona, como promedio, con la misma cantidad de elementos en la red. Existe más de un actor central y podría decirse que estos son, por la parte estatal, las AA.VV.

El territorio remediano se ubica en un escenario de coexistencia, caracterizado por la tolerancia mutua y el trabajo autónomo para conseguir sus respectivos objetivos. Es un escenario donde coexisten las relaciones entre los sectores público y privado del alojamiento turístico característico, principalmente, de sociedades donde la actividad fundamental que sustenta la economía no es el turismo, sino que este es un complemento a los ingresos económicos que sostienen el desarrollo municipal. A pesar de lo anterior, es importante destacar que la situación reflejada influye en el turista y en la sociedad, porque las relaciones que surgen en un territorio con estas condiciones no son las propicias para constituir un capital meramente social que contribuya de manera positiva al desarrollo sostenible del turismo.

El gobierno municipal, mediante el Consejo de Administración Municipal, tendrá la tarea de desarrollar líneas de actuación estratégicas que respondan al mejoramiento de un clima relacional similar al de un municipio propiamente turístico.

CONSIDERACIONES FINALES

El capital relacional público-privado individual y, específicamente, su gestión local contribuyen a un mayor desarrollo turístico de los territorios en el país, aspecto que se debe continuar

fortaleciendo con la cooperación de todos los actores implicados; de ahí la necesidad de diagnosticar el contexto actual para la cooperación público-privada individual en Cuba.

El procedimiento muestra las desarmonías relacionales y en ocasiones conflictos, entre los intereses de los actores públicos y privado individual del territorio mediano y el gobierno local. Este último da prioridad a otros sectores económicos, subestimando o no, prestando la debida atención al potencial real que tiene el turismo para el desarrollo del territorio y, dentro del sector, la actividad del alojamiento turístico, el cual afronta las consecuencias derivadas del hecho, la falta de interrelación con los entes locales en cuanto a presupuesto, planificación, autonomía, y demás.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, K.; MUÑOZ, R. y MACHADO, E. L. (2018). Relaciones entre los actores públicos y privado individual del alojamiento turístico en Santa Clara. *Teoría y Praxis*, XIII (23), 71-91. Universidad de Quintana Roo. Recuperado el 24 de mayo de 2019 de <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/numero23/Alvarez-et-al.pdf>
- ALVAREZ, K.; MUÑOZ, R. e IGLESIA, J. (2019). Indicadores de sostenibilidad para la mejora de las relaciones entre actores del alojamiento turístico. *Teoría y Praxis*, XV (28), 79-101. Universidad de Quintana Roo. Recuperado el 13 de octubre de 2020 de http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/numero28/79-101_Alvarez,Munoz,Iglesia.pdf
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (ANPP) (2016). Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Cuba. Recuperado el 24 de mayo de 2019 de <https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/01Folleto.Lineamientos-4.pdf>
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (ANPP) (2019). Constitución de la República de Cuba. Recuperado el 18 de mayo de 2020 de <https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/NuevaConstitucion240KB-1.pdf>
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (ANPP) (2020a, 16 de enero). Decreto-Ley 132/2019. Ley de Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*

- (5) (Extraordinaria), 59-90. Recuperado el 24 de mayo de 2020 de https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-ex5_0.pdf
- ASAMBLEA DEL PODER POPULAR (ANPP) (2020b, 13 de enero). Acuerdo IX-49 (GOC-2020-24-02) que aprueba el cronograma legislativo para el periodo 2018-2022. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (2) (Ordinaria), 13-34. Recuperado el 24 de mayo de 2020 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-o2.pdf>
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G., & FREEMAN, L. C. (2002). Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis. *Harvard, MA: Analytic Technologies*, (6), 12-15.
- COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (CONAGUA) (2007). *Guía para la identificación de actores claves. Planeación local, proyectos emblemáticos. Planeación hidráulica en México*. Editorial CONAGUA.
- MERINERO, R. (2015). La agenda de investigación del turismo mediante el análisis cuantitativo de redes sociales (QSNA). *Cuadernos de Turismo*, (36), 269-294. Recuperado el 18 de mayo de 2020 de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/230991>
- MUÑOZ, R. (2015). *Sector privado individual cuentapropista. Enfoque y perspectivas desde Villa Clara*. Editorial Caminos.
- PERELLÓ, J. L. (2017, 25 de abril). Una mirada al turismo internacional en Cuba rumbo a 2017. *Tercera*. Recuperado el 13 de mayo de 2019 de <https://www.tercerainformacion.es/opinion/25/04/2017/una-mirada-al-turismo-internacional-en-cuba-rumbo-a-2017>

Notas aclaratorias

¹ El Lineamiento 212, aprobado en el VII Congreso del PCC, plantea: «La actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios, se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal».

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con la investigación presentada.

Contribución de los autores

Kenia Alvarez Cepero: concibió la conceptualización y trabajó en el análisis formal y la investigación. Además, redactó el borrador inicial y la versión final del artículo.

Roberto Muñoz González: participó en la supervisión, en la confección del borrador inicial y la revisión de la versión final del artículo.

Esther Lidia Machado Chaviano: participó en la supervisión, en la confección del borrador inicial y la revisión de la versión final del artículo.