

ARTÍCULO

Modelo basado en enfoque de cadena de valor para gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística

A Local Government Model for Tourism Management in Cuban Tourist Municipalities, Based on the Value Chain Approach

Dr. C. Sandys Menoya Zayas, Dra. C. Glicería Gómez Ceballos, Dra. C. Iverily Pérez Hernández y Lisset Cándano Viñas

Universidad de Pinar del Río, Cuba. sandys@upr.edu.cu

RESUMEN

Se diseñó un modelo para articular los procesos de gestión turística y de desarrollo local en municipios cubanos con vocación turística. La concepción teórica del modelo se basa en el enfoque de la cadena de valor, aplicado a la integración entre los sistemas de valor municipal y extramunicipal en función del desarrollo. El diagnóstico teórico se basó en el análisis de modelos de gestión de desarrollo local y de gestión turística territorial, tanto en el ámbito cubano como internacional, mientras que el diagnóstico empírico se basó en la utilización de fuentes de información, primarias y secundarias. El trabajo de campo se realizó en los municipios Viñales, Candelaria, Remedios y Trinidad. Los aportes teóricos son la definición del concepto “cadena de valor del municipio con vocación turística” y la modelación del proceso de gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística. Se obtuvo el procedimiento para la implementación del modelo además del sistema de indicadores para evaluar y monitorear el proceso modelado.

Palabras clave: cadena de valor, desarrollo local, gestión del turismo, modelo, municipios con vocación turística.

ABSTRACT

A model to articulate tourist management and local development was designed for Cuban tourist municipalities. The model was theoretically based on the value chain approach, applied to the integration of municipal and extra-municipal value chain systems to encourage development. The theoretical diagnostic was based on the analysis of models for local development and territorial tourist management, both in Cuba and abroad. The empirical diagnostic relied on primary and secondary information sources. The field work was made in the municipalities of Viñales, Candelaria, Remedios and Trinidad. The theoretical contributions of the study were the definition of "value chain in tourist municipalities", and local government modeling of tourism management in municipalities. A procedure to implement the model was developed, including a system of indicators to assess and monitor the process modeled.

Key words: value chain, local development, tourism management, model, tourist municipalities.

INTRODUCCIÓN

Para muchas naciones subdesarrolladas como Cuba, el turismo es una actividad económica fundamental, por la generación de divisas, inversiones, empleos y activación de encadenamientos productivos que implica. Sin embargo, la actividad turística estatal en Cuba ha seguido un criterio de planificación estrictamente sectorial, clásico de las economías centralizadas donde priman las relaciones verticales. De ello ha derivado que el turismo, en términos financieros, no derrame de manera directa sus beneficios económicos en las localidades¹ donde constituye un eje central del desarrollo.

¹Para la investigación se asumió la localidad como el municipio desde el punto de vista político-administrativo.

Por otra parte, en esas localidades con vocación turística los gobiernos municipales no tienen competencia para la toma de decisiones en la política respecto a esta actividad, y desde el punto de vista socioeconómico, la distribución de la riqueza generada por dichas acciones sigue siendo desigual entre la población; además, se acusan desequilibrios en la creación de las infraestructuras. Empleando como referente la escala local, diversos estudios han identificado disímiles causas y condiciones de problemas tales como: insuficiente articulación en cuanto a objetivos, intereses y fines de los actores locales; baja percepción de estos sobre la importancia del turismo para el desarrollo local (DL) y carencia de capacidades y competencias claves para asumir la gestión turística desde la localidad (Betancourt, Falcón y Urra, 2007; Sarmiento, 2011; De la Uz, Pérez, Ramírez y Álvarez, 2012; Gómez, Torres, García, Menoya, Ortiz, de la Nuez, 2013; Lloret, Pozas y Valhuerdiz, s. f.; Pérez, 2013; Vargas, 2013). Se desaprovechan así potencialidades endógenas de uso turístico.

Desde una óptica de administración pública, es preciso integrar a escala local dos procesos de gestión que marchan paralelos, no logran optimizar sus niveles de conexión posibles y, por consiguiente, tampoco el efecto sinérgico derivado de su interrelación; estos son: la gestión del desarrollo local, liderada por el gobierno municipal por un lado, y la gestión del turismo a nivel de espacio físico-geográfico, dirigida desde niveles administrativos centrales que dan escaso margen de actuación a los gobiernos locales para la toma de decisiones sobre turismo en sus respectivas demarcaciones.

Las propuestas desarrolladas en el ámbito internacional desde el punto de vista de la gestión del desarrollo local (Ojeda, 2006; Michalus, Hernández, Hernández, Suárez y Sarache, 2011) apuntan al reconocimiento del turismo como motor de este; mientras que desde la arista de la gestión turística territorial se asume la concepción del municipio turístico con sentido estricto de destino local y como figura jurídica (Bigné, Font y Andreu, 2000; Dwyer and Kim, 2003; Manente, 2008; ROS Development & Planning S.L., 2008; Ritchie and Crouch, 2010). Pero por lo general, los niveles de intervención del gobierno local en materia de gestión son bastante limitados; a lo sumo como parte de mecanismos de concertación público-

privado, pues se pondera el papel de los entes privados en el éxito del municipio como destino y se desconoce el rol preponderante que deben tener los gobiernos locales en la internalización de los beneficios derivados de la actividad turística a escala local.

En el ámbito cubano los modelos teóricos estudiados que basan su propuesta en aspectos tributarios del desarrollo local, proponen algunas pautas metodológicas para la asunción de ejes integradores de desarrollo (Lazo, 2002; Boffill, 2010, Ramírez, 2011), pero el enfoque de cadena de valor escapa de los análisis al centrarse básicamente en el despliegue de los recursos endógenos.

En la presente investigación se defiende la tesis de que para lograr el desarrollo armónico, integral, y sostenible de los municipios con vocación turística (MVT) — en los cuales la actividad turística tiene un peso determinante en las dinámicas económica y social— esta puede y debe ser gestionada desde la propia localidad, o al menos contar con niveles de intervención importantes por parte de los gobiernos municipales en la gestión del turismo.

Precisamente en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución —aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2011) y materializados en los años subsiguientes hasta su actualización en el VII Congreso partidista de (PCC, 2016 a y 2016 b)—, referidos a la política para el turismo, se evidencia cómo desde la más alta dirección del país se promueve el desarrollo local y se estimula la integración coherente de la gestión turística a este proceso.

De acuerdo con lo anterior el objetivo de la investigación fue diseñar un modelo para la gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística, que contribuya a lograr la articulación entre los procesos de gestión turística y de desarrollo local a escala municipal en Cuba.

Con ello se pretende validar el enfoque de la cadena de valor para la comprensión del carácter multidisciplinar del turismo y su impacto en el desarrollo territorial, sobre la base de un nuevo concepto para la ciencia: “cadena de valor del municipio con vocación turística”. Además, se constata la necesidad de establecer una taxonomía municipal desde el punto de vista de la gestión turística local para

el caso cubano, y demostrar la eficacia del modelo propuesto en la integración turismo-desarrollo local y regional.

DESARROLLO

La gestión del desarrollo local en los municipios con vocación turística desde el enfoque de cadena de valor

Para los autores, el DL es un proceso de crecimiento económico a escala territorial condicionado por las capacidades productivas, de recursos y de innovación; desplegadas sobre un soporte humano (la población), un soporte natural (el espacio físico territorial) y un soporte político-institucional (la matriz de actores y sus interrelaciones). De ahí que se asumen en la presente investigación cuatro aristas básicas: la económico-productiva, la sociocultural, la natural y la político-administrativa.

Desde esta perspectiva, el DL puede ser tomado como una estrategia para complementar el desarrollo de un país, dirigida a reducir las desigualdades sociales y regionales pero sin reducirla a lo estrictamente económico, pues debe además alternar las prácticas políticas y sociales; ampliar y democratizar los espacios públicos y la ciudadanía; dar participación a las más diversas formas de gestión económica, de propiedad y de asociación; y orientarse estratégicamente hacia a una meta final: el desarrollo sostenible de la localidad.

Desde una perspectiva turística, la vocación turística (VT) ha sido abordada en relación con un determinado espacio geográfico que presenta una predisposición, entendida como aquellas "... condiciones naturales y culturales (...) que les conceden aptitud singular para atraer el interés local y extralocal en materia de recreación y convivencia" (Romero, 1991, p. 227), es decir, para ser transformado en un lugar atractivo para potenciales visitantes. En esa misma línea, Petrizzi (2010) la entiende como ese atractivo natural intangible que posee cualquier espacio y retoma la idea del "espíritu del lugar" trabajada desde la arquitectura fenomenológica.

No obstante, cabe apuntar que no solo es importante considerar los atractivos naturales y culturales que posee el espacio físico-geográfico, sino que se necesita

conocer la percepción de los habitantes de la comunidad con respecto al desarrollo del turismo dentro de su entorno de vida (Covarrubias, Conde y Galván, 2006), así como su disposición y compromiso para apoyar la actividad.

Por otro lado, resulta pertinente tomar en cuenta los disímiles factores que influyen en las motivaciones de viaje y elección de los destinos turísticos, dado que el atractivo turístico turística es resultado de un proceso de construcción social, de imaginarios individuales y colectivos históricamente condicionados, que cambian a la par de las modificaciones en las motivaciones de la sociedad, sus pautas y comportamientos. De ahí que existan otros aspectos ligados a la VT de un territorio, a saber: la facilidad de acceso a los lugares, el rol de los operadores turísticos y su gestión integrada; factores históricos como la relación intercultural, lingüística, excolonia-metrópolis; y otros como estabilidad política, ausencia de conflictos sociales, seguridad y cambios en las tendencias turísticas.

Con base en lo antes dicho, para los autores la VT es la expresión concreta de las interrelaciones que se establecen entre los siguientes elementos: los atractivos naturales/culturales y su potencial de uso turístico; el producto turístico existente (como combinación de ofertas e infraestructuras); la percepción de los habitantes (grado de aceptación y tolerancia con respecto al desarrollo del turismo) y otros aspectos intangibles, como: la paz, la seguridad, el aislamiento o la autenticidad).

La categoría que los autores manejan en la investigación es la de “municipio con vocación turística” y no la de “municipio turístico”, pues así se hace abstracción de la juridicidad que debe acompañar a la definición de municipio turístico, inexistente en los predios cubanos. Por tanto, se asume como concepto de municipio con vocación turística la definición de municipio turístico de Sánchez y Fajardo (2004), que lo entienden como aquel que posee una cierta relevancia turística al contar en su término municipal con recursos turísticos de una indudable capacidad de atracción de flujos corrientes de visitantes.²

Es esta relevancia turística la que lo diferencia del resto de tipologías municipales y la que hace que la actividad turística adquiera un peso específico o importancia

²La demanda turística constituye un factor definitorio, pues esta debe ser considerada como una variable dinámica, continua y creciente o por lo menos caracterizada por la estabilidad y no eventualidad de los flujos turísticos.

socioeconómica tal que su ausencia impactaría negativamente en la dinámica de desarrollo de la localidad (Manente, 2008; ROS Development & Planning S.L., 2008) en el corto, mediano y largo plazos, y podría inducir incluso a una reconversión estructural de la economía local.

En este sentido, se debe entender que el fin último del territorio —de preferente uso turístico o zona de interés para el desarrollo turístico contenida en el municipio o más allá de él—, es convertirse en un destino turístico, por lo que cualquier modelo de gestión debería apuntar hacia esa meta.

En el caso de los municipios con vocación turística claramente definida, el turismo parece ser una actividad idónea para lograr la integración armónica de todos los aspectos y niveles de la sociedad local (cultura, economía, tecnología, innovación, educación, salud, relaciones humanas, creatividad, nivel y calidad de vida, naturaleza, etc.), además de ser capaz de estimular procesos de reestructuración de la base productiva local en función de la actividad turística. Pero ello requiere su concepción como sistema integrado de valor, dado que la gestión de la localidad como destino turístico implica la necesidad de aprovechar todo el potencial endógeno existente en función de la actividad turística, cuya expresión más concreta es la formación de encadenamientos productivos locales y también desde las zonas aledañas hacia el destino, compartan territorio o no.

Mediante análisis teóricos se llega a la definición de un concepto clave en el trabajo: *cadena de valor del municipio con vocación turística*, entendida como la cadena de valor resultante de la integración de la cadena de valor del turismo y la cadena de valor de la localidad en su interrelación con el entorno, la cual se traduce en el establecimiento de redes de actores turísticos y no turísticos, tanto estatales como no estatales, y de encadenamientos productivos a nivel local que optimizan el balance dinámico de entradas y salidas provenientes de la relación turismo-localidad-entorno y se orientan al fin común de mejora de la calidad de vida de la comunidad local.

No obstante la preponderancia del turismo en los MVT, las evidencias sostienen que es muy difícil que dicha actividad y su cadena de valor asociada sean el sustento de todo el desarrollo del territorio (Losano y Tagliorette, s.f.; Menoya y

Cándano, 2014; Gómez, 2014). La novedad del análisis propuesto está en cómo integrar todos los esfuerzos para el desarrollo del turismo de manera que provoque impactos positivos en el desarrollo local, al conciliar los distintos actores y formas de propiedad desde la gestión del gobierno mediante la cadena de valor como plataforma.

Resultados del diagnóstico empírico de la investigación

Para concretar las tareas de investigación fueron empleadas fuentes de información, primarias y secundarias, como soporte de los métodos y técnicas de la investigación científica que permitieron diagnosticar la situación de los MVT seleccionados en relación con la articulación del proceso de gestión turística al proceso de gestión del DL desde el gobierno municipal.

Para el proceso de selección de los MVT se tuvieron en cuenta varios criterios:

- La distribución territorial de actividades productivas para Cuba, establecida por el Instituto de Planificación Física, donde se declaran las regiones turísticas del país.
- Las tendencias actuales de la demanda turística señaladas por la Organización Mundial del Turismo (OMT), caracterizadas por el aumento de los desplazamientos hacia espacios naturales y patrimoniales (WTO, 2015).
- El Plan de Desarrollo del Sector del Turismo 2014-2030 en el país.
- Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que respaldan el otorgamiento de mayores niveles de autonomía a los gobiernos locales y el estímulo a la base productiva de las localidades en función del DL y de la actividad turística.
- La prioridad dada dentro de la política para el turismo a las modalidades turísticas alternativas, como complemento del sol y playa y el alojamiento, donde tienen peso el turismo de naturaleza y el turismo histórico, cultural y patrimonial por sus grandes potencialidades para el DL.

Sobre la base de estos criterios, fueron seleccionados para el diagnóstico cuatro municipios con dos variantes posibles de especialización turística genérica según la cantidad, variedad y calidad de los recursos disponibles en sus territorios: dos con vocación de naturaleza (Viñales, Pinar del Río; Candelaria, Artemisa) y dos

con vocación histórico-patrimonial (Remedios, Villa Clara; Trinidad, Sancti Spíritus).

Los cuestionarios fueron aplicados a los actores vinculados con la actividad turística en las localidades seleccionadas durante los años 2011 y 2012. En función de los requerimientos de información, se logró contrastar los criterios de hacedores de políticas y tomadores de decisiones, con los de operadores turísticos (tanto de actividades primarias como de apoyo), turistas y población residente.

En cuanto a las fuentes secundarias de información, se utilizó la revisión documental para valorar el proceso de gestión del DL en Cuba y sus particularidades, así como de la gestión turística en los municipios seleccionados. Como resultado del análisis realizado, se enunciaron como principales limitaciones relacionadas con el proceso de gestión del DL en los MVT las siguientes:

- No existe una ley nacional de turismo que reconozca la personalidad jurídica de los municipios turísticos ni la autonomía municipal en materia de gestión turística.
- El gobierno municipal está imposibilitado de tomar decisiones relativas a la optimización de las cadenas productivas y de valor locales (reducción de trazabilidad y economías de escala), dado que no tiene competencia sobre las entidades de subordinación provincial y nacional presentes en el territorio y los recursos que estas explotan.
- No se contempla en el ordenamiento jurídico la posibilidad de formalizar relaciones interadministrativas entre gobiernos locales que compartan recursos y unidades productivas regionales, lo que se extiende a la gestión de destinos.
- Los gobiernos locales no poseen capacidad normativa en materia tributaria.
- Los gobiernos locales no tienen dentro de sus competencias el diseño e implementación de las políticas territoriales, incluidas las turísticas, a su nivel de decisión.
- Los gobiernos locales (municipales y provinciales) carecen de implicación directa en la gestión de la actividad turística y, la competencia para decidir

en la organización de esta en sus territorios carece de reconocimiento legal e instrumental.

- La inexistencia de cuentas satélites de turismo a escalas subnacionales limita la calidad, veracidad y oportunidad de los flujos de información turística, así como su utilidad para la toma de decisiones.
- No están delimitados con claridad los servicios públicos de interés turístico que competen a cada nivel de gobierno.
- En lo formal, no está establecido o normado el sistema de relaciones y ámbitos de actuación entre el Ministerio de Turismo (MINTUR) como organismo de la administración central del Estado y las administraciones locales.

Como se ve, la mayor parte de estas restricciones se relacionan con la falta de institucionalidad que provoca que los gobiernos locales no puedan ejercer su papel protagónico para el DL, y dentro de ello, el desarrollo del turismo. Se evidencia la necesidad de una nítida separación de los roles del Estado en el diseño de tal institucionalidad, pues deben quedar adecuadamente definidos los responsables de la elaboración de políticas, del control regulatorio y de la operación concreta en cada esfera de actuación productiva o de servicios.

Aun cuando en el período reciente, con la marcha de la actualización del modelo económico y social cubano, se han dado pasos hacia la reorganización de las funciones del Estado y el perfeccionamiento de la labor del Gobierno, —para dejar sentadas las bases a las nuevas responsabilidades y competencias de la administración en cada nivel, así como la separación entre las funciones estatales de la administración, con el objetivo de ampliar la democracia hacia el interior de las estructuras políticas y hacia las instituciones de Estado—, todavía las transformaciones adoptadas resultan insuficientes o en algunos casos es su valoración prematura.

Aunque en el discurso político oficial se denota la voluntad de otorgar un papel más activo a los Consejos de la Administración y a las Asambleas del Poder Popular a nivel provincial y municipal en la gestión del DL, todavía los niveles de autonomía real son insuficientes. En la esfera financiera, por ejemplo, se mantiene

una fuerte centralización que impide a los órganos provinciales y municipales asumir decisiones en torno a las inversiones; un excesivo control central de las inversiones y sus mecanismos de aprobación; así como falta de autonomía para formular y aplicar el presupuesto y papel eminentemente recaudador de los gobiernos municipales en su formación, lo que provoca falta de estímulo al esfuerzo fiscal del territorio para incrementar los ingresos propios del presupuesto y movilizar las reservas existentes en el municipio.

Teniendo en cuenta estas valoraciones, los autores consideran que es vital que se produzca una institucionalización del DL para garantizar la gestión turística desde los gobiernos locales en los MVT, para lo cual se requiere:

- Crear una ley de municipios que, además de resolver el limbo normativo existente, contemplaría, entre otras, la posibilidad de establecer alianzas intermunicipales y diseñar encadenamientos de manera conjunta e integrada entre las administraciones vecinas.
- Crear una ley de turismo que reconozca la personalidad jurídica de los municipios turísticos y la autonomía de los gobiernos locales en materia de gestión turística (incluyendo las políticas turísticas locales y los servicios de su competencia), o al menos transitar hacia la municipalización del sector en las localidades donde sea pertinente por su condición de destinos.
- Crear una ley general de cooperativas que unifique los criterios metodológicos y prácticos en torno a esta forma de gestión, y regule su sistema de relaciones con el Estado, los gobiernos y el resto de las formas de propiedad y de gestión.
- Crear una ley general de inversiones universal y que garantice la legalidad de los fondos, la pluralidad de fuentes y de variantes de financiamiento, etc.

La triangulación de los resultados obtenidos de las fuentes de información, secundarias y primarias, permitió establecer las siguientes regularidades vinculadas al proceso de gestión del DL en los MVT cubanos:

- Falta de integración entre los distintos instrumentos de gestión que se utilizan para proyectar el desarrollo de este tipo de municipios (Plan General de Ordenamiento Territorial, Plan de Desarrollo Integral Municipal,

Estrategia de Desarrollo Local, Estrategia de Desarrollo del MINTUR para el territorio y Plan de Ordenamiento de los Polos Turísticos).

- Reconocimiento del turismo como una de las actividades económicas fundamentales del municipio y como línea estratégica de desarrollo perspectivo.
- Insuficiente articulación y presencia de conflictos entre los actores locales vinculados al uso y manejo de espacios para el desarrollo de la actividad turística.
- Existencia de reservas organizativas y desaprovechamiento de recursos para el fomento de cadenas productivas intramunicipales e intermunicipales.
- Reconocimiento de la necesidad de una mayor participación de los gobiernos locales en la planificación y gestión de la actividad turística en sus respectivas demarcaciones.
- Percepción heterogénea de los actores locales con respecto a los beneficios y perjuicios del turismo.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de aplicar tecnologías de gestión novedosas acordes al contexto cubano, donde se tomen en consideración las especificidades del turismo como sector de la economía y su expresión socioeconómica a escala local, ya que en Cuba no se reconoce al municipio como el último eslabón de la gestión organizacional turística, así como los factores condicionantes del periodo de transición socialista y, más concretamente, del proceso de actualización del modelo económico y social nacional.

Se trata de comprender y aprehender la realidad y singularidad de los MVT, y la necesidad de lograr la integración de la gestión turística al proceso de gestión del DL desde los gobiernos en dichas localidades, para lo cual se consideró pertinente y viable el diseño de un modelo como propuesta de solución a la problemática científica identificada.

Modelo de gestión del turismo desde el gobierno local en municipios cubanos con vocación turística

En el establecimiento de las bases teóricas y metodológicas, se consideraron los aspectos siguientes:

- El análisis de los procesos de interrelación teórica y empírica que se establecen entre el turismo y el DL, de manera que tenga como expresión más concreta la concepción del MVT como un sistema integrado de valor y sus implicaciones económicas, socioculturales, naturales y político-institucionales.
- El análisis comparativo de diferentes modelos de gestión del DL y de gestión turística municipal, cuyos aportes y limitaciones sirven de soporte teórico al modelo propuesto.
- Los resultados del diagnóstico empírico y el extenso trabajo de campo realizado, que fundamentan la necesidad del modelo.
- La reflexión grupal, el debate colectivo o individual, la consulta a expertos y tomadores de decisiones.
- La consulta y retroalimentación constante con los gestores de su implementación.

La integración de todos estos elementos condujo a la concepción del modelo propuesto (Fig. 1), el cual es entendido como una representación de las relaciones que se establecen entre sus distintos componentes. Estos conforman un todo ordenado y coherente que favorece la asunción del MVT como sistema integrado de valor.

descripción de los componentes del modelo y sus relaciones

Sobre el MVT inciden factores del macroentorno, como son: las variables del entorno de marketing (como la competencia y los canales de distribución que viabilizan los flujos de la demanda turística), los político-legales (tales como: las políticas y regulaciones gubernamentales para el desarrollo económico y social, o sea, las macro o globales que caracterizan el modelo económico nacional; las políticas sectoriales y ramales, incluida la proyección sectorial del turismo hacia la localidad a través de políticas y regulaciones tanto generales como específicas para la actividad), los económicos (donde se generan los valores extramunicipales

que entran al sistema de valor municipal), socioculturales, naturales, tecnológicos, institucionales, demográficos, entre otros.

La representación del proceso clave (la gestión del turismo desde el gobierno local) dentro del modelo toma como punto de partida inicial la asunción del turismo como línea estratégica de DL, dirigida por el gobierno local. En función de la vocación turística concreta y del potencial de desarrollo de cada municipio, se debe decidir entre dos alternativas estratégicas: 1) fomento de cadenas de valor para apoyar el desarrollo de una cadena de servicio turístico tradicional, de carácter sectorial, por medio de la facilitación externa de una estrategia de mejoramiento para su transformación en cadena de valor a partir de los recursos y capacidades locales, o 2) creación de una cadena de valor nueva, asociada a la materialización de la vocación turística del territorio, que no existe en el contexto actual pero tiene un alto potencial para el DL. Se considera que el modelo diseñado responde a esta última exigencia. Además, considera a todos los actores del municipio, encabezados por el gobierno, así como los agentes externos a él (instituciones de gobierno provincial y nacional, agencias de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, operadores turísticos internacionales).

Dentro de los actores económicos o del sector empresarial se contemplan tanto los estatales como los no estatales, ya sean turísticos o no, solo que en un MVT la presencia de actores que integran la cadena de valor del turismo es muy marcada y determina en gran medida la dinámica de las relaciones; es por ello que sus relaciones con el gobierno deben ser mucho más estrechas para reforzar dicha dinámica. El modelo concibe la presencia e interacción de diferentes tipos de propiedad y gestión, como debe ser característico en la transición socialista.

Con respecto a las organizaciones no lucrativas, se incluyen tres elementos fundamentales: las organizaciones de la sociedad civil con reconocimiento legal (como aquellas organizaciones de corte profesional), las organizaciones de masas que caracterizan el entramado social cubano y los organismos e instituciones de carácter social que por lo general forman parte del sector público presupuestado (educación, salud, cultura, deportes).

La comunidad local es un elemento decisivo e insoslayable, pues es la población el centro y fin de su propio proceso de desarrollo; la que impulsa, respalda o valida las iniciativas; rechaza o acepta en definitiva la incursión del turismo en su espacio cotidiano.

Se reconoce el papel rector del gobierno local como cliente principal del modelo y responsable de su implementación —pues es el órgano investido de autoridad y competencia para coordinar y regular las políticas y estrategias locales— y, por ende, de impulsar el desarrollo del turismo sostenible en el municipio.

Para ello, el gobierno se apoyará en la asesoría del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL), el cual debe funcionar como ente de concertación de intereses y acciones de los componentes de la cadena de valor del municipio con vocación turística (CVMVT). En su seno, se podrán conformar subgrupos ad hoc que, según los requerimientos de propuestas concretas, sean capaces de definir aspectos tales como: la coherencia con las líneas estratégicas de desarrollo del municipio y la estructura de programas que a ellas tributan, la articulación con los intereses supralocales y los aspectos técnicos más especializados relativos a la factibilidad de la implementación de los proyectos, entre otros.

Para que el gobierno local logre, con la herramienta diseñada, coordinar y monitorear la CVMVT y a través de ella fomentar el desarrollo turístico en la localidad, resulta imprescindible delimitar sus competencias y las del organismo central del turismo en el ámbito territorial, y establecer la integración de ambas partes. Es decir, debe diferenciarse el esquema de funcionamiento orgánico de la cadena de valor turística con respecto al entorno institucional nacional que debe acompañarlo, y por tanto lograr adaptar el marco jurídico, normativo y regulatorio existente para la promoción y fomento del DL desde la instancia gubernativa municipal. Es algo en lo que se deberá avanzar en el país.

De acuerdo con Ferriol (2011), las relaciones esenciales que fundamentan el diseño de un modelo se definen como las interrelaciones externas e internas de los elementos principales y decisivos que caracterizan la esencia del objeto y que lo sustentan teóricamente, en este caso: la gestión del turismo desde el gobierno

local del MVT. Considerando lo anterior, se han definido las siguientes relaciones esenciales en el modelo:

- Entorno-municipio con vocación turística-gestión del turismo desde el gobierno local del MVT.
- Vocación turística concreta-estrategia de desarrollo local-cadena de valor del municipio con vocación turística.
- Gobierno-cadena de valor del turismo-resto del sistema de valor municipal-sistema de valor extramunicipal.

En la Tabla 1 se explica la naturaleza de dichas relaciones, las cuales influyen en el funcionamiento del modelo y marcan el resto de las relaciones particulares entre todos sus componentes.

Partiendo de la representación de la Figura se estudia detalladamente cada uno de estos componentes, incluidos los elementos del macroentorno y microentorno locales que otorgan a las premisas el carácter de supuestos; y, sobre la base de un análisis del carácter sistémico del modelo, se establecen los distintos enlaces, donde se plantea lo que recibe y entrega cada elemento a partir de esos vínculos (según la nomenclatura alfabética adoptada) (Tabla 2 y continuación tabla 2).

Características del modelo y premisas para su implementación

El modelo cuenta con un conjunto de premisas que son necesarias para su adecuada implementación, funcionamiento y desarrollo:

- Potencial del municipio para funcionar como polo de desarrollo local y regional: reconocimiento de las reales capacidades y posibilidades con que cuenta el municipio para convertirse en un centro dinamizador del desarrollo territorial, local y regional, a partir de su VT y su funcionamiento como destino.
- Voluntad política del gobierno: aceptación por parte del gobierno municipal de aplicar el procedimiento para introducir el modelo de gestión, a partir del convencimiento de su utilidad, viabilidad y pertinencia.
- Disposición y compromiso de los actores locales: comprensión por parte de la matriz actoral del municipio de la necesidad de perfeccionar la gestión

pública del DL, sobre la base de la sensibilización, el aprendizaje, la participación, la cooperación y la asociación.

- Empoderamiento del gobierno municipal: necesidad de que el gobierno local ostente un mayor protagonismo en la toma de decisiones relativas a intereses supramunicipales, así como la responsabilidad de gestionar y realizar las acciones necesarias para la articulación entre los actores de la cadena de valor del municipio, y la corresponsabilidad en la gestión del turismo en los marcos administrativos de la localidad.
- Institucionalización del desarrollo local: creación de mecanismos formales que, dentro de la legalidad, coadyuven a lograr que el gobierno local lidere el proceso de DL en el municipio, incluida la gobernanza sobre la cadena de valor turística local; que el gobierno propicie y fomente las relaciones de asociación y cooperación entre los distintos actores y agentes del DL con intereses diversos, defina los roles de cada agente y su responsabilidad, las normas de actuación en torno a la cadena de valor y las relaciones en la distribución del valor en la cadena, tanto del sector estatal como del no estatal; las relaciones entre los niveles de planificación y la toma de decisiones, mediante la articulación y conciliación de intereses de cada nivel; la separación de las funciones estatales de las empresariales; y la posibilidad de establecer alianzas interadministrativas.

Las características del modelo y el cumplimiento de las premisas proporcionan el marco conceptual y metodológico necesario para favorecer su aplicación de acuerdo con la lógica que se expone en la Tabla 3.

Como aspectos novedosos desde una arista metodológica, destacan la concepción del municipio como un sistema integrado de valor que trasciende el espacio territorial municipal; la incorporación al modelo de las políticas turísticas municipales como expresión integradora de los intereses de cada nivel de decisión; la función orientadora que tiene la modalidad turística integradora a determinarse en función de la vocación turística territorial; el lugar central que ocupa el sistema de relaciones horizontales y verticales que garantiza la articulación entre lo endógeno y lo exógeno, con un carácter interactoral y

multinivel; y finalmente, la conformación de un Grupo Técnico Asesor para la Gestión Turística en los marcos de funcionamiento del GMDL y orientado metodológicamente por el MINTUR en el territorio.

Objetivos generales de cada fase

Fase I. Organización inicial: Alcanzar la preparación necesaria de los actores involucrados en el proceso de gestión del DL del MVT para asumir la gestión del turismo desde el gobierno local, una vez verificado el cumplimiento de las premisas establecidas para la aplicación del modelo.

Fase II. Diagnóstico de la situación de partida para la gestión del municipio con vocación turística como sistema integrado de valor: Caracterizar la situación de base y potencialidades del municipio para ser gestionado como un sistema integrado de valor que tenga al turismo como eje dinamizador del DL.

Fase III. Concepción del proceso de gestión del turismo desde el gobierno local: Concebir la incorporación de la gestión del turismo a la gestión del DL desde el gobierno municipal, sobre la base de políticas turísticas municipales que determinen la implementación de una estrategia de DL del municipio en función de una modalidad turística integradora.

Fase IV. Implementación del proceso de gestión del turismo desde el gobierno local: Aplicar en la práctica los instrumentos necesarios para concretar la gestión del turismo desde el gobierno municipal con enfoque estratégico.

Fase V. Control y ajuste: Establecer un mecanismo de control orientado a la mejora continua del modelo de gestión implementado, a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas y la retroalimentación con los usuarios del modelo (Tabla 4 y continuación tabla 4).

CONCLUSIONES

El enfoque de la cadena de valor representa una visión pertinente en la búsqueda de las necesarias interrelaciones que deben darse entre los distintos sistemas de valor que confluyen en un territorio con vocación turística, pues permite asimilar la complejidad y transversalidad del turismo como actividad económica y proporciona

herramientas para concebir a los MVT como sistemas integrados de valor, capaces de dinamizar el desarrollo local, regional y nacional.

El nuevo concepto formulado de “cadena de valor del municipio con vocación turística” valoriza el papel del gobierno local en la planificación estratégica del desarrollo en aquellos territorios donde el turismo representa una actividad determinante para dicho desarrollo, y propone un marco analítico que potencia la relación turismo-desarrollo local.

El trabajo de campo realizado en los MVT cubanos seleccionados posibilitó comprobar que en esta tipología de municipios están presentes los problemas generales propios de cualquier localidad en lo que respecta a la gestión pública del desarrollo local, y que carecen de herramientas específicas para la gestión del desarrollo turístico desde el gobierno local.

El modelo diseñado sobre la base del enfoque de la cadena de valor potencia los mecanismos que posibilitan una mayor intervención del gobierno municipal en la gestión turística, así como en la apropiación de los resultados derivados del desarrollo del turismo en el espacio-territorio con vocación turística.

REFERENCIAS

BETANCOURT, M. E., FALCÓN, J. y URRÁ, R. (2007). *Procedimiento para la planificación y gestión integral del desarrollo turístico sostenible a escala local en Cuba*. Camagüey, Cuba: Centro de Estudios Multidisciplinarios de Turismo, Universidad de Camagüey.

BIGNE, J., FONT, X. y ANDREU, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. España: ESIC Editorial. 2000

BOFFILL, S. (2010). Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay. Tesis de Doctorado inédita. Universidad de Matanzas, Cuba.

GÓMEZ, G., TORRES, C., GARCÍA, D., MENOYA, S., ORTIZ, F., de la NUEZ, D. *et al.* (2013). *Metodología para el diseño de estrategias de desarrollo local desde la gestión del conocimiento. Experiencias de la Universidad de Pinar del Río*. Pinar

del Río, Cuba: Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo, Universidad de Pinar del Río.

COVARRUBIAS, R., CONDE, M. Y GALVÁN, D. (2006). *Satisfacción del residente con el desarrollo de la actividad turística, un indicador de competitividad: Caso Comala, México*. Presentado en el Foro de Turismo *Guillermo Díaz Zamorano*. Universidad de Colima, Colima. México.

DE LA UZ, J., PÉREZ, I., RAMÍREZ, J. y ÁLVAREZ, A. (2012). *Análisis del ciclo de vida del destino Viñales. Propuestas para su dinamización. Informe de trabajo inédito*. Pinar del Río, Cuba: Escuela de Hotelería y Turismo.

DWYER, L. y KIM, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.

FERRIOL, F. (2011). *Modelo de planificación estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

GÓMEZ, G. (2014). Procedimiento metodológico de diseño de productos turísticos para facilitar nuevos emprendimientos. *Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(4), 11-26.

LAZO, C. (2002). *Modelo de dirección del desarrollo local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río*. Disertación doctoral no publicada, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.

LLORET, M., POZAS, N. y VALHUERDIZ, A. (s. f.). *El turismo y su incidencia en el desarrollo local de Villa Clara, Cuba*. (en línea). Recuperado el 11 de julio de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/291/>

LOSANO, S. y TAGLIORETTE, D. (s.f.). Estudio de la cadena de valor generada por el avistaje de ballenas en Puerto Madryn, Chubut. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de <http://www.researchgate.net/publication/238069151>

MANENTE, M. (2008, 29-31 octubre). *Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales*. Ponencia presentada en Conferencia Internacional de Turismo, Málaga, España.

- MENOYA, S. y CÁNDANO, L. (2014). *La formación de cadenas productivas para el turismo en Viñales, Pinar del Río*. Ponencia presentada en Evento Tecnogest 2014 y VIII Encuentro de Oportunidades de Negocios, CIGET-CITMA, Pinar del Río.
- MICHALUS, J. C., HERNÁNDEZ, L. A., HERNÁNDEZ, G. D., SUÁREZ, J. y SARACHE, W. A. (2011). Modelo cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas empresas orientado al desarrollo agrario local. *Revista Pastos y Forrajes*, 34(2), 219-234.
- OJEDA, R. (2006). *Gestión del conocimiento en el desarrollo local. La Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- PCC (PARTIDO COMUNISTA DE CUBA). (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.
- PCC (PARTIDO COMUNISTA de CUBA). (2016). *Actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016*. La Habana: Autor.
- PCC (PARTIDO COMUNISTA de CUBA). (2016b). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos*. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba: Autor.
- PÉREZ, I. (2013). *Relaciones de actores sociales en el ecoturismo como base al desarrollo territorial sostenible en el Parque Nacional Viñales y su área de influencia, Cuba*. Disertación doctoral no publicada, Facultad de Geografía, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- PETRIZZI, R. (2010). *El Genius Loci y la vocación turística de un destino (en línea)*. Recuperado el 23 de marzo de 2014, de <http://ramiropetrizzi.blogspot.com>
- RAMÍREZ, J. (2011). *Desarrollo sostenible local. Su aplicación a partir del manejo turístico de un área natural, Las Terrazas, Cuba*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Alicante, España.

RITCHIE, J. y CROUCH, G. (2010). A Model of Destination Competitiveness/Sustainability: Brazilian Perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44(5), 1049-1066 (en línea). Recuperado el 12 de octubre de 2015, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=241016587003>.

ROMERO, H. (1991). *Vocabulario de turismo y materias afines*. México: UTEHA.

ROS DEVELOPMENT & PLANNING S.L. (2008). *Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias-Secretaría General de Turismo.

SÁNCHEZ, M. y FAJARDO, M. (2004). *La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños*. España: Dpto. Economía Aplicada y Organización de Empresas, Universidad de Extremadura.

SARMIENTO, E. (2011). *Metodología para la planificación estratégica en función del desarrollo económico local en el municipio Viñales*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Pinar del Río.

VARGAS, T. (2013). *Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río, Cuba.

WTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION). (2015). Inbound Tourism: Short-Term Trends 2014. *World Tourism Barometer*, 13(1), 1-27.

Recibido: 08/06/2016

Aprobado: 22/12/2016

Sandys Menoya Zayas. Universidad de Pinar del Río, Cuba. sandys@upr.edu.cu

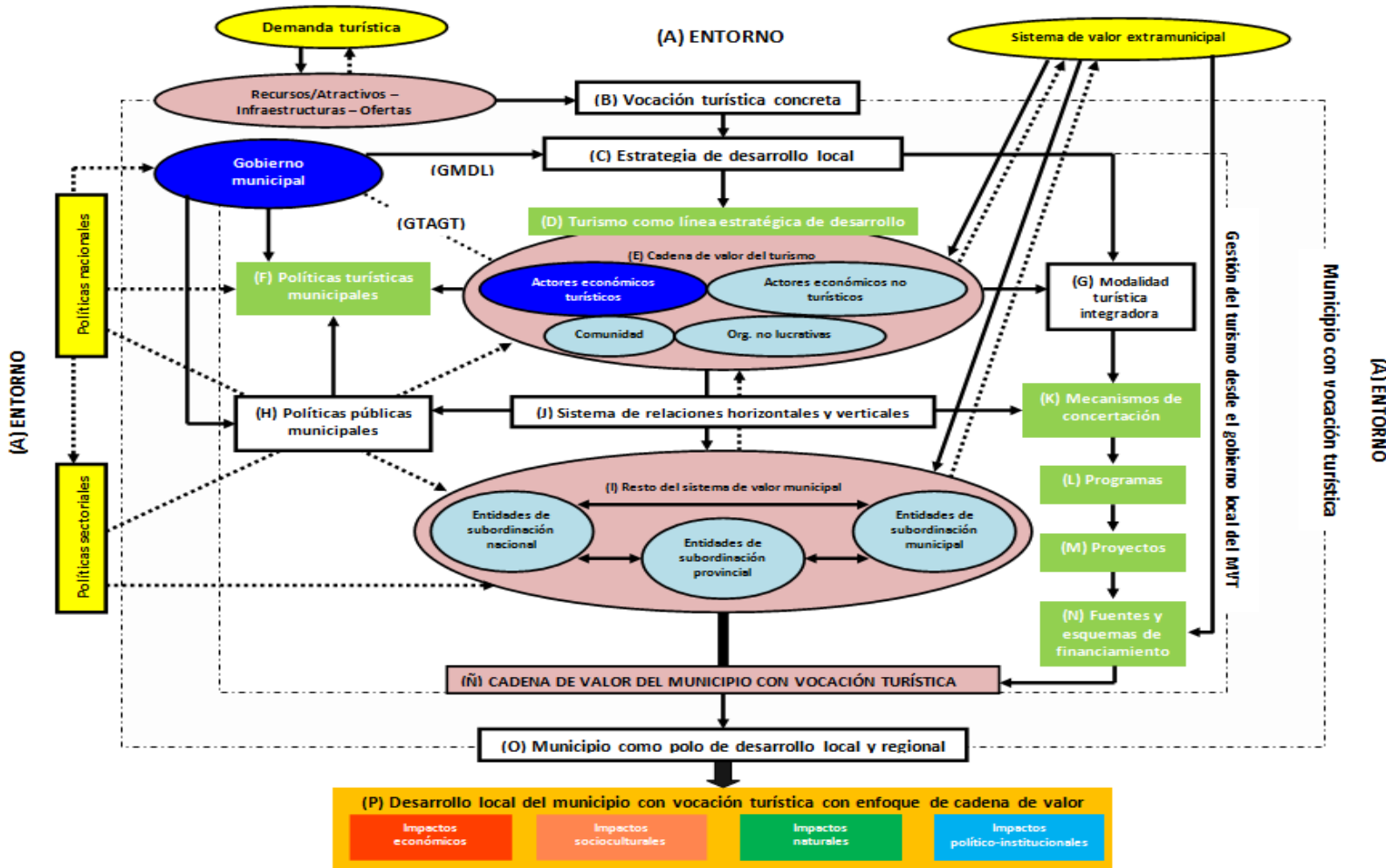


Figura 1. Modelo para la gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística cubanos, con enfoque de cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda: GMDL: Grupo Municipal de Desarrollo Local; GTAGT: Grupo Técnico Asesor para la Gestión Turística; Org.: Organizaciones.

Tabla 1. Naturaleza de las relaciones esenciales del modelo		
No.	Relación esencial	Naturaleza de la relación
1	Entorno-municipio con vocación turística-gestión del turismo desde el gobierno local del MVT	<p>Esta relación se fundamenta en la concepción del DL como un proceso endógeno con demandas del entorno (recursos exógenos). Por un lado se tiene a la demanda turística, cuya incidencia es fundamental en la gestión del turismo en un MVT, por ser determinante de dicha vocación y contribuir a la configuración del destino turístico local. Por otro, están las políticas de desarrollo nacionales y sectoriales/ramales que influyen la planificación estratégica del DL como expresión concreta de intereses diversos. Las relaciones de dependencia entre los sistemas de valor endógeno y exógeno, así como el carácter abierto y complejo del sistema turístico, marcan la entrada de aportes de valor extramunicipales.</p> <p>El proceso de gestión del turismo constituye el proceso clave dentro del MVT. El entorno cada vez más dinámico, competitivo y cambiante, exige la realización de un turismo sostenible capaz de contribuir al DL, manifestado en impactos, efectos y transformaciones positivas desde puntos de vista económico, sociocultural, natural y político-institucional que se pretende alcanzar.</p> <p>Surge entonces la necesidad de lograr, mediante la concepción e implementación de una estrategia de desarrollo local (EDL) acorde a esta tipología de municipios, teórica y metodológicamente fundamentada, la gestión del MVT como un sistema integrado de valor, en correspondencia con las dinámicas propias del DL con eje integrador en el turismo y las distintas fuerzas del entorno que sobre este proceso gravitan.</p>
2	Vocación turística concreta-estrategia de desarrollo local-cadena de valor del municipio con vocación turística	<p>Esta relación esencial permite entender la lógica interna del modelo en cuanto a la relación de dependencia funcional que se establece entre la VT territorial (una función de las potencialidades y capacidades en recursos/atractivos, infraestructuras y ofertas); la singularidad de la EDL de los MVT, en los cuales el turismo debe constituir una línea estratégica de desarrollo; y la cualidad nueva que debe distinguir a esta tipología de localidades, o sea, su concepción como polos de desarrollo local y regional capaces de dinamizar no solo los potenciales endógenos sino también los potenciales exógenos.</p> <p>El gobierno local, como principal agente del desarrollo en el municipio y responsable de la implementación de la EDL, debe intervenir en la gestión del turismo como parte esencial de esta, basado en las políticas turísticas municipales y la definición de una modalidad turística integradora que oriente los mecanismos de concertación entre actores vinculados, directa o indirectamente, a la actividad turística; así como los programas y proyectos que respondan a dicha línea de desarrollo. Todo ello se concreta en un sistema de relaciones horizontales y verticales, internas y externas.</p>
3	Cadena de valor del turismo-resto del sistema de valor municipal-sistema de valor	<p>El resultado fundamental del proceso de gestión del DL del MVT lo constituye la articulación entre cadenas y sistemas de valor que da lugar a la cadena de valor del municipio con vocación turística. Esta cadena, en la dinámica del municipio como destino turístico y polo de desarrollo local y regional, es capaz de activar elementos del sistema extramunicipal que hacen aportes de valor, tanto a una cadena de valor del turismo como al resto del sistema de valor municipal, acorde a las características socioeconómicas del</p>

	extramunicipal	<p>municipio.</p> <p>Se trata de un sistema o entramado de relaciones horizontales y verticales entre actores y agentes, que se expresa en la implementación de políticas públicas locales y de mecanismos de concertación para la articulación de intereses, la optimización de la gestión, la resolución de conflictos, etc.</p> <p>Este sistema de relaciones implica el protagonismo y liderazgo del gobierno municipal en la gobernanza de la CVMVT; rompe la dinámica verticalista mediante la asociación y la cooperación entre entidades con intereses diversos y define los roles de cada agente y su responsabilidad, así como las relaciones de distribución del valor en la cadena para evitar vulnerabilidad en determinados eslabones y la concentración de poder de negociación en otros. Ello requiere precisar las relaciones entre los niveles y esquemas de la planificación (nacional, provincial, ramal/sectorial, municipal), la toma de decisiones y la separación de las funciones estatales de las empresariales.</p>
<p>Leyenda: DL desarrollo local, MVT municipio con vocación turística, Fuente: Elaboración propia.</p>		

Tabla 2. Relaciones entre los componentes del modelo

Componente	Entradas (qué recibe)	Salidas (qué entrega)
A (Entorno)	De (O): desarrollo local del MVT con enfoque de cadena de valor (expresado en impactos positivos: económicos, socioculturales, naturales y político-institucionales). demanda turística satisfecha. / fugas de valor generado en la localidad.	A (O): factores del macroentorno. aportes del SVEM. demanda turística. otros.
B (Vocación turística concreta)	De (A): demanda turística.	A (C): inventario de recursos/atractivos turísticos. inventario de infraestructuras. caracterización de la demanda actual y tendencias de la demanda potencial. percepción de la población residente sobre el turismo.
C (Estrategia de desarrollo local)	De (B): inventario de recursos/atractivos turísticos. inventario de infraestructuras. caracterización de la demanda actual y tendencias de la demanda potencial. / percepción de la población residente sobre el turismo.	A (D): visión, misión y valores locales compartidos en un MVT. diagnóstico estratégico actualizado. instrumentos de gestión del desarrollo local.
D (Turismo como línea estratégica de desarrollo)	De (C): visión, misión y valores locales compartidos en un MVT. diagnóstico estratégico actualizado. instrumentos de gestión del desarrollo local.	A (G): objetivos estratégicos de desarrollo turístico.
E (Cadena de valor del turismo)	De (A) y (I): marco jurídico establecido por las políticas nacionales y sectoriales. aportes de valor.	A (F): políticas turísticas municipales. A (G): modalidad turística integradora. A (I): aportes de valor.
F (Políticas turísticas municipales)	De (A): marco jurídico establecido por las políticas nacionales y sectoriales. De (E): sistema de relaciones internas entre actores y agentes de la	A (O): plataforma específica para la planeación estratégica del desarrollo turístico municipal, capaz de concertar actores y

	cadena. De (H): políticas públicas municipales.	articular intereses de nacionales, sectoriales, provinciales y municipales.
G (Modalidad turística integradora)	De (C): visión, misión y valores locales compartidos en un MVT. diagnóstico estratégico actualizado. instrumentos de gestión del desarrollo local. De (D): objetivos estratégicos de desarrollo turístico.	A (K): modalidad de turismo especializado o mejor alternativa de combinación entre modalidades turísticas capaces de halar el desarrollo del municipio y de establecer su posicionamiento comercial en función de la vocación territorial.
H (Políticas públicas municipales)	De (A): marco jurídico establecido por las políticas nacionales y sectoriales. De (C): visión, misión y valores locales compartidos en un MVT. diagnóstico estratégico actualizado. / instrumentos de gestión del desarrollo local. De (J): sistema de relaciones horizontales y verticales entre actores y agentes del sistema de valor municipal.	A (O): plataforma para la planeación estratégica municipal capaz de concertar actores y articular intereses de los distintos niveles de la planificación (nacional, sectorial/ramal, provincial y municipal).

continúa**Tabla 2. Continuación**

Componente	Entradas (qué recibe)	Salidas (qué entrega)
I (Resto del sistema de valor municipal)	De (A): marco jurídico establecido por las políticas nacionales y sectoriales. aportes del SVEM. / De (E): aportes de valor del turismo.	A (A) y (E): aportes de valor.
J (Sistema de relaciones horizontales y verticales)	De (A), (E) e (I): dinámicas internas y externas de las relaciones entre los actores de cada sistema de valor.	A (H) y (K): marco relacional entre la CVT, el resto del SVM y el SVEM. A (O): cadena de valor del MVT.
K (Mecanismos de concertación)	De (G): modalidad de turismo especializado o mejor alternativa de combinación entre modalidades turísticas capaces de halar el desarrollo del municipio y de establecer su posicionamiento comercial en función de la vocación territorial. De (J): marco relacional entre la CVT, el resto del SVM y el SVEM.	A (L): espacios de concertación, negocios y contratos, áreas estratégicas clave.

L (Programas)	De (K): espacios de concertación, negocios y contratos, áreas estratégicas clave.	A (M): programas y subprogramas.
M (Proyectos)	De (L): programas y subprogramas.	A (N): selección de proyectos a ejecutar y financiar.
N (Fuentes y esquemas de financiamiento)	De (A): aportes de valor financieros. De (M): selección de proyectos a ejecutar y financiar.	
N (Cadena de valor del MVT)	De (A): factores del macroentorno. / aportes del SVEM / demanda turística. otros. De (I): marco relacional entre la cadena de valor del turismo, el resto del SVM y el SVEM. De (Ñ): aportes de valor financieros.	A (O): integración de la CVT con el resto del SVM.
O (Municipio como polo de desarrollo local y regional)	De (A): factores del macroentorno. /aportes del SVEM / demanda turística. otros. De (H): plataforma para la planeación estratégica municipal capaz de concertar actores y articular intereses de los distintos niveles de la planificación (nacional, sectorial/ramal, provincial y municipal). De (Ñ): integración de la CVT con el resto del SVM.	A (A): desarrollo local del MVT con enfoque de cadena de valor (expresado en impactos positivos: económicos, socioculturales, naturales y político-institucionales). demanda turística satisfecha.

RESULTADO: P (desarrollo local del MVT con enfoque de cadena de valor)

Leyenda: CVT: Cadena de valor del turismo, MVT: Municipio con vocación turística, SVM: Sistema de valor municipal, SVEM: Sistema de valor extramunicipal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Fases y pasos del procedimiento para la implementación del modelo

Fase I. Organización inicial	Paso 1	Identificación de actores locales
	Paso 2	Evaluación de las premisas
	Paso 3	Sensibilización y formación de capacidades y habilidades en los actores locales
Fase II. Diagnóstico de la situación de partida para la gestión del municipio con vocación turística como un sistema integrado de valor	Paso 4	Caracterización del funcionamiento de los sistemas de valor
Fase III. Concepción del proceso de gestión del turismo desde el gobierno local	Paso 5	Diseño de políticas turísticas municipales
	Paso 6	Definición de la modalidad turística integradora
	Paso 7	Diseño del sistema de relaciones horizontales y verticales
Fase IV. Implementación del proceso de gestión del turismo desde el gobierno local	Paso 8	Constitución del Grupo Técnico Asesor para la Gestión Turística
	Paso 9	Implementación de la línea estratégica de desarrollo turístico
	Paso 10	Aplicación del sistema de relaciones horizontales y verticales
Fase V. Control y ajuste	Paso 11	Control basado en indicadores de resultado
	Paso 12	Ajuste y mejora continua

Fuente: Elaboración propia.

7	Se define el desarrollo del turismo como línea estratégica de desarrollo local	Sí/No
8	Se definen políticas turísticas municipales	Sí/No
9	Se define una modalidad turística integradora que responda a la vocación territorial en base a los recursos/atractivos principales	Sí/No
10	Se define un programa de desarrollo turístico y sus subprogramas	Sí/No
Fase IV (Implementación del proceso de gestión del turismo desde el gobierno local)		
11	Existe una estructura especializada para la asesoría al gobierno en la gestión turística	Sí/No
12	Peso del turismo en la estructura económica local	%
13	Índice de consumo de productos nacionales en hoteles y restaurantes estatales	%

continúa

Tabla 4. Continuación		
No.	Indicador	Unidad de medida
14	Empleo turístico: Índice de trabajadores vinculados al turismo (estatales y no estatales) Índice de trabajadores locales	% %
15	Cantidad de habitaciones disponibles para alojamiento turístico: estatal no estatal	Uno Uno
16	Total de plazas disponibles en restaurantes: estatal no estatal	Uno Uno
17	Cantidad de productos turísticos incorporados a la oferta integral del destino	Uno
18	Índice de satisfacción general de los turistas	Puntos/5
19	Cantidad de problemas públicos relacionados con el turismo (De ellos: económicos socioculturales naturales político-institucionales)	Uno Uno Uno Uno
20	Cantidad de proyectos locales vinculados con el turismo	Uno
21	Grado de asociatividad de los proyectos	Puntos/5
22	Cantidad de beneficiarios directos de la comunidad	Uno
23	Índice de incorporación de grupos priorizados o vulnerables: mujeres jóvenes discapacitados	% % %

24	Cantidad de actividades culturales y eventos tradicionales vinculados al turismo	Uno
25	Cantidad de acuerdos formales de concertación de actores existentes	Uno
26	Cantidad de contratos firmados entre las entidades turísticas estatales y las formas no estatales de gestión (De ellos: Cantidad de contratos de suministro entre los hoteles y restaurantes estatales y las formas productivas cooperativas del municipio Cantidad de contratos de comercialización entre las agencias de viajes y las casas de renta Cantidad de contratos de comercialización entre las agencias de viajes y los restaurantes privados Cantidad de otros contratos de prestación de servicios entre hoteles y restaurantes estatales y otras figuras de trabajo por cuenta propia del municipio)	Uno Uno Uno Uno Uno

Leyenda: CUC: Unidad monetaria del peso convertible cubano.

Fuente: Elaboración propia.