



ARTÍCULO ORIGINAL  
DIRECCIÓN

## **Modelo y procedimiento para la gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local**

*Model and procedure for the integrated management of tourist activity as a contribution to local development*

Idania Ricardo-Leal <sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2829-8497>

Reynaldo Velázquez-Zaldivar <sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6856-6479>

Carlos Rafael Batista-Matamoros <sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5210-7721>

Juan Triana-Cordoví <sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6981-4243>

<sup>1</sup> Universidad de Holguín. Holguín, Cuba

<sup>2</sup> Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba

<sup>3</sup> Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET-Holguín). Holguín, Cuba

<sup>4</sup> Universidad de La Habana. La Habana. Cuba

\* Autor para la correspondencia: idarleal72@gmail.com

### **RESUMEN**

La actividad turística y el desarrollo local son temas actuales en: la literatura científica y a nivel gubernamental. La actualización del modelo económico y social cubano aprovecha la autonomía municipal para asegurar el exitoso desarrollo local que garantice la elevación de la calidad de vida de la población, donde el turismo es relevante. Por lo anterior, el objetivo del artículo es diseñar un procedimiento que favorezca la implementación del modelo de gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local, liderada por el gobierno en Holguín-Cuba. Se utilizaron métodos teóricos como: el análisis-síntesis, el inductivo-deductivo y el histórico-lógico. En los métodos empíricos destaca: la observación participante, la consulta de expertos y entrevista. Se obtuvo un modelo y un procedimiento que les permite, a los gobiernos locales, tomar decisiones basadas en la gestión integrada de la actividad turística, lo que contribuye al desarrollo del territorio.

**Palabras clave:** Actividad turística, desarrollo local, gestión integrada.

# I. RICARDO-LEAL, R. VELÁZQUEZ-ZALDIVAR, C. R. BATISTA-MATAMOROS, J. TRIANA-CORDOVÍ

## ABSTRACT

*Tourism and local development are current topics in scientific literature and at the government level. The updating of the Cuban economic and social model takes advantage of municipal autonomy to ensure successful local development that guarantees the improvement of the quality of life of the population, where tourism is relevant. Therefore, the objective of the article is to design a procedure that favors the implementation of the integrated management model of tourism activity in local development, led by the government in Holguín-Cuba. Theoretical methods such as analysis-synthesis, inductive-deductive, and historical-logical were used. Highlights: participant observation, expert consultation, and interview, in empirical methods. A model and procedure were obtained that allows local governments to make decisions based on integrated management of tourism activity, which contributes to the development of the territory.*

**Keywords:** *tourist activity, local development, procedure.*

*Recibido: 11/06/2023*

*Aceptado: 22/12/2023*

## Introducción

En la actualización del modelo económico y social cubano se evidencia una voluntad política de fomentar los procesos de autogestión del desarrollo a escala municipal, expresada en la Conceptualización del Modelo [1], el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 [2] y los Lineamientos aprobados en el VI, VII y VIII Congreso del PCC [3]. En este contexto se desea impulsar el desarrollo de los municipios a partir de sus estrategias y la concertación de las mismas con la de la provincia y el país, de modo que se fortalezcan como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sean sustentables, con una sólida base económico-productiva, sociocultural, demográfica, institucional y medioambiental. Se reducen las principales desproporciones entre estos, aprovechando recursos endógenos y exógenos y se logre la articulación interactoral, interterritorial y multinivel. Se definen las líneas y sectores estratégicos como el turismo, y el resto de los servicios de apoyo asociados a este que contribuyen a su desarrollo, al ser este sector una de las principales fuentes de ingresos en divisas en Cuba.

La diversidad de concepciones sobre actividad turística y el desarrollo local, presentes tanto en la literatura científica, como en los documentos y prácticas gubernamentales, sugieren la necesidad de identificar la postura que se adopta en la presente investigación respecto a la gestión de la actividad turística en el desarrollo local. Es

cada vez más frecuente hablar de desarrollo local, basado en el turismo [4] y son muchos los territorios en el mundo que han protagonizado procesos de recuperación y expansión económica, gracias a la extraordinaria evolución que experimenta este sector.

La actividad turística ha mostrado gran versatilidad y flexibilidad y ha ocupado posiciones relevantes en las economías locales. De la misma manera, ha satisfecho y se ha adecuado a las demandas del creciente flujo de movimiento de las personas. En el análisis de la producción científica sobre la actividad turística en el desarrollo local, se evidencia desde el año 2017, un marcado interés en la publicación de artículos relacionados con este objeto de estudio.

El turismo puede incorporarse de varias formas en la estrategia de desarrollo económico local, y la forma en que lo haga generará efectos diversos sobre la economía de los lugares. El rasgo característico del desarrollo económico local no se sitúa en el mero crecimiento de la producción de bienes y servicios o en la generación de rentas y empleo, sino que pone un énfasis especial en cuatro aspectos [5]:

- la capacidad de los actores de un territorio de influir, al menos en parte, en su propio porvenir económico
- la disposición de estos actores locales a hacerlo de forma concertada entre ellos;
- la consideración de los recursos locales (naturales, humanos, intangibles) como el activo esencial sobre el que construir el progreso;
- la persecución de objetivos que van más allá de lo puramente económico y que guardan relación con la preservación del territorio, pero también con la identidad y los valores locales

Por tanto, en correspondencia con las investigaciones consultadas [4], [6], es cada vez más frecuente concebir el desarrollo local, basado en la actividad turística, y del impacto que este produce desde lo económico, social y ambiental en el territorio ya que este puede significar la creación de nuevos puestos de trabajo, aumento en los ingresos y un nuevo impulso a las tradiciones y creaciones culturales locales [7].

En los últimos años la actividad turística ha estado arraigada fuertemente con el concepto de desarrollo local al ser considerada como una herramienta favorecedora e incentivadora de este proceso económico y social; sin embargo, en muchos de los proyectos turísticos que se desarrollan y que van acompañados de dicho término los beneficios para la comunidad receptora son mínimos e inclusive nulos, situación que se presenta debido a que los modelos y enfoques de planificación y gestión aplicados no han sido adecuados, por lo que vale

## **I. RICARDO-LEAL, R. VELÁZQUEZ-ZALDIVAR, C. R. BATISTA-MATAMOROS, J. TRIANA-CORDOVÍ**

la pena ahondar en aquellos factores que definen el que un proyecto turístico desarrollado con la finalidad de favorecer a la sociedad local cumpla con su objetivo [8], [9].

En un análisis de los principales descriptores utilizados en la literatura científica relacionada con el turismo y su incidencia en el desarrollo local, se encuentran términos comunes, entre estos destacan el desarrollo turístico y sostenibilidad como nodos que articulan una red de términos relacionados entre sí como planeación, patrimonio cultural, políticas públicas, entre otros.

Los autores Torres-Cadena, J.; Navarro-Jurado, E.; Guevara-Plaza, A. (2019); Aguirre-Bertel, A. M.; Arroyo-Oviedo, L. P.; Navarro-Mesa, C. I. (2018) y Calle-Iñiguez, M. (2015) coinciden en que las investigaciones de turismo y desarrollo local desde el enfoque metodológico, sobresale la orientación cualitativa, no excluyéndose el carácter cuantitativo, especialmente en el trabajo de campo con la utilización de encuestas-cuestionarios [10, 11, 12, 13].

La transversalidad es una de las características más significativas que definen a la actividad turística, ya que resulta indispensable el trabajo conjunto de los actores que intervienen en ella, es decir, que todos los actores económicos públicos, privados y sociales unan esfuerzos encaminados hacia un mismo propósito.

Otro de los puntos esenciales a considerar en la gestión integrada de la actividad turística, es el trabajo conjunto de los actores públicos, privados y sociales dirigidos y liderados por el gobierno que intervienen en ella, que articulan esfuerzos encaminados a la búsqueda de beneficios conjuntos con un mismo fin de potenciar el desarrollo local. El empleo de dichas posibilitará que la actividad turística impulse el desarrollo local. De otra forma, la actividad turística favorecerá la economía del territorio, sin embargo, el desarrollo local seguirá dependiendo de factores externos y estará lejos de ser una realidad.

La revisión teórico-metodológica y práctica realizada, permitió identificar un grupo de carencias sobre la gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local, evidenciándose problemáticas en el diferencial de objetivos de los diferentes actores económicos que intervienen en ella, así como en las capacidades de integración entre estos y con las diversas cadenas de valor en los territorios [10, 11, 12, 13]. Por lo tanto, lograr una gestión integrada de la actividad turística que contribuya al desarrollo local, desborda las competencias y gestión del sector turístico y solo es posible cuando se concibe como un objetivo estratégico más amplio, que se gestiona con una amplia participación de todos los actores implicados, donde la población local es clave.

Con vistas a minimizar estas insuficiencias, se propone un modelo y su procedimiento que integra métodos y herramientas que permiten la gestión integrada de la actividad turística como contribución al

desarrollo local, contextualizados al modelo económico y social cubano de desarrollo.

El modelo que se propone está dirigido a formular herramientas que permitan la implementación, evaluación y monitoreo de las estrategias de desarrollo aprobadas en los territorios, tomando en cuenta sectores estratégicos previamente definidos.

## **Métodos**

En el desarrollo de la investigación se aplican métodos científicos de orden teórico y empírico. Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis de las tendencias actuales sobre la gestión de la actividad turística y su contribución al desarrollo local. Inducción - deducción para diagnosticar el objeto de estudio, así como el diseño y aplicación del modelo desarrollado. Histórico - lógico para el análisis del pensamiento del devenir histórico de las corrientes de estudio de la gestión turística y el desarrollo local. Modelación para la construcción del modelo teórico y el procedimiento general para su implantación. Sistémico - estructural para abordar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico y los componentes del modelo propuesto que incluye un procedimiento general para su implantación.

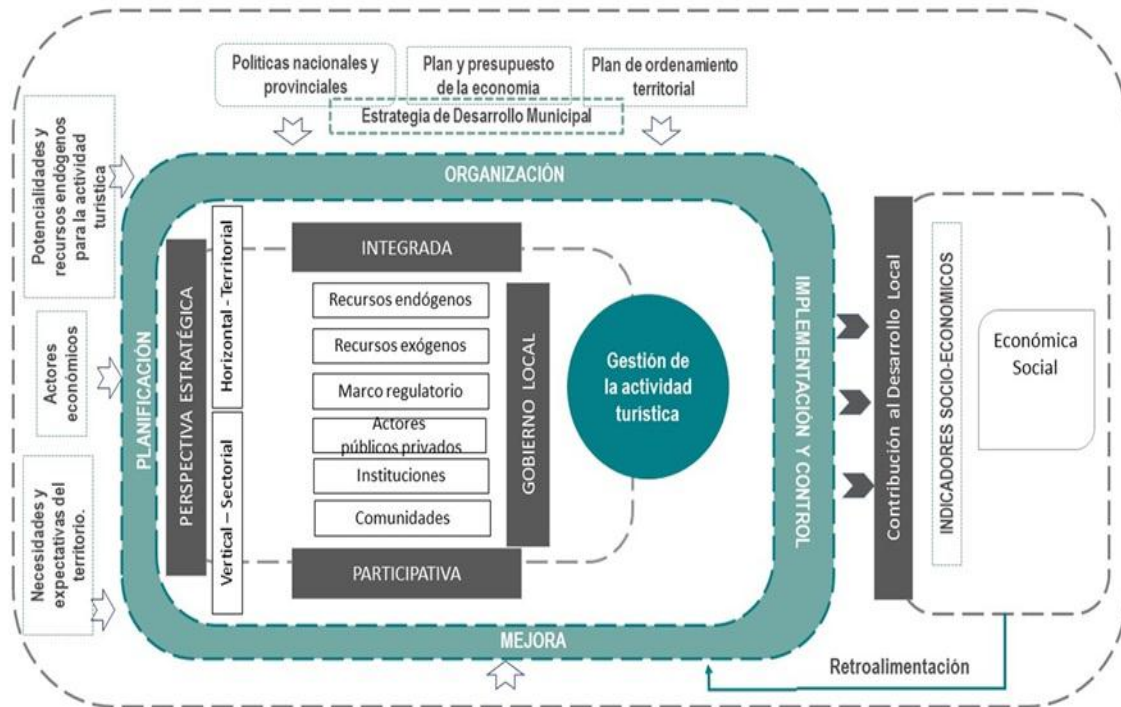
Se utiliza el criterio de expertos y la estadística descriptiva en la valoración del instrumento de medida propuesto y en el sistema de indicadores, así como en el desarrollo de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. Se aplican encuestas, entrevistas, observación directa y consulta, documentos para la recopilación de la información, entre otros.

## **Resultados**

El modelo propuesto (**figura 1**) se concibe como un sistema funcional y tiene como objetivo dotar a los gobiernos locales de una herramienta en la que los requerimientos del contexto y los procesos que se están llevando a cabo en la actualidad, le permitan la conducción de la gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local, en función de la articulación de todos los actores públicos y privados y el aprovechamiento de los recursos exógenos y endógenos. Tiene en cuenta aportes y elementos conceptuales de modelos anteriores para la gestión de la actividad turística, pero, además, integra todos los actores

# I. RICARDO-LEAL, R. VELÁZQUEZ-ZALDIVAR, C. R. BATISTA-MATAMOROS, J. TRIANA-CORDOVÍ

liderados por los gobiernos de forma efectiva, directa, integral y sistemática en función de contribuir al desarrollo local.



**Figura 1.** Modelo conceptual para la gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local.

Por tanto, los componentes del modelo, están constituidos por relaciones y elementos directamente proporcionales, integrados y armonizados entre sí y con la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM), que sirven de herramienta a los decisores y actores locales que intervienen en las acciones de desarrollo local.

En el modelo propuesto entre los principales actores del contexto que interactúan se encuentran: Los gobiernos municipales y provinciales que lideran, dirigen y establecen las prioridades, los Consejos Técnicos Asesores, actores públicos y privados que demandan desarrollar sus negocios y las pequeñas unidades organizativas del sector privado, que demandan capacitación y la utilización de métodos científicos que propicien el paso del emprendimiento por necesidad al emprendimiento por oportunidad e innovación [14].

Representa gráficamente los argumentos que sostienen que la gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local puede mejorar el desempeño de los decisores al suplir las brechas identificadas. Parte de las estrategias de desarrollo aprobadas donde se identifican las necesidades y expectativas del territorio, los actores económicos y sociales que en ella intervienen, así como las potencialidades y recursos endógenos con los que se cuenta, que inciden en la actividad turística en su forma más simple y común.

## **MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DEL TURISMO COMO CONTRIBUCION AL DESARROLLO LOCAL**

---

El modelo integra las variables principales de la investigación en torno a la actividad turística y para ello se basa en las principales políticas que rigen la EDM y a la vez se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los territorios, los diferentes sectores económicos que participan en dicha actividad y las potencialidades y recursos endógenos y exógenos propios de la gestión turística que se realiza, todo ello se enmarca en el ciclo de gestión: organización, implementación, control y mejoras de la actividad; ciclo que es constante, perfectible y sostenible en el tiempo a partir de las mejoras que se le realizan. Este ciclo garantiza que la gestión de la actividad turística sea integrada, teniendo un enfoque participativo y liderado por el gobierno local como articulador de dicha gestión.

Se tienen en cuenta todos los recursos y el marco regulatorio que rige esa actividad, los actores públicos, privados y sociales, al igual que las instituciones, la comunidad, regidos por una perspectiva estratégica aprobada por el país que intenta desde la propia estrategia de desarrollo y las políticas nacionales y provinciales, mantener la vinculación vertical sectorial y horizontal territorial

Al integrar todas estas variables se asegura el carácter integrado de la actividad turística y todo ello tiene un impacto en las dimensiones económica y social del desarrollo local, al generarse ingresos que derivan en fuentes de financiamiento para el propio territorio, así como el surgimiento de nuevos actores o emprendimientos que se convierten en proyectos y, por tanto, nuevos empleos, y todos de forma conjunta inciden en la mejora de la calidad de vida de la población residente.

Para la implementación del modelo, se diseña un procedimiento general como herramienta para la gestión integrada de la actividad turística, el cual considera insumos importantes, existentes en el municipio, relacionados con la proyección y gestión de su desarrollo socioeconómico: Estrategia de Desarrollo Local, Planes de Ordenamiento Territorial y Urbano, Plan de Desarrollo Integral, Proyecto de Agricultura Urbana y Suburbana, entre otros.

El procedimiento para la gestión integrada de la actividad turística, desde su carácter innovador, se estructuró para dar respuesta a retos del desarrollo local a partir de la capacidad de articular todos los actores públicos, privados y sociales de los territorios a través de las diversas formas de gestión productivas y de servicios. En línea con estas ideas se consideraron las bases que rigen el diseño y ejecución del procedimiento, sus principios, características, limitaciones y ventajas del enfoque a sistema. Este instrumento debe constituir un elemento base en el sistema de trabajo de los gobiernos, esencialmente los

## **I. RICARDO-LEAL, R. VELÁZQUEZ-ZALDIVAR, C. R. BATISTA-MATAMOROS, J. TRIANA-CORDOVÍ**

municipales, al tener entre sus facultades y atribuciones la organización, planificación, elaboración, implementación y control de las estrategias de desarrollo aprobadas para el territorio, además de definir medidas para su actualización.

Para el funcionamiento del procedimiento que se propone, es necesario en primera instancia, el comprometimiento de la dirección en los diferentes niveles organizativos que considere la necesidad de gestionar la actividad turística en el desarrollo local tanto hacia el interior de las organizaciones ya establecidas como hacia la creación de nuevas organizaciones que propicie el crecimiento económico y social de las mismas; así como el vínculo con las universidades como entidades generadoras de conocimiento; ya que posibilita, con la utilización de métodos participativos se propicien la generación de nuevas ideas para hacer de sus limitaciones organizacionales, oportunidades de mejora que tributen a elevar la calidad de vida de la población.

Se deben tomar en cuenta, para minimizarlas, las principales barreras y limitaciones existentes, entre las que se encuentran la insuficiente capacitación, formación de capacidades, preparación y autogestión de los líderes y sus equipos, actitudes empresariales que no están a tono con las aspiraciones locales y no toman en cuenta las fragilidades del contexto. De este modo, se plantea un resumen de los principios básicos que cumple:

- Consistencia lógica: por su estructura, secuencia lógica e interrelación de aspectos.
- Contextualizable: pues tiene la posibilidad de adaptarse a otros territorios y por la potencialidad de incorporación de modificaciones y ajustes en los diferentes pasos propuestos.
- Trascendencia: Los proyectos resultantes, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa hacia el interior de las organizaciones y hacia el entorno donde se desarrollan.
- Institucionalidad y legalidad: Funcionalidad de los órganos estatales y los vínculos estructurales y de funcionamiento que se dan entre ellos. Alcanzar un modelo funcional de gobierno que avance en la transformación del país, guiado por principios éticos y democráticos.
- Autonomía local: potestad de los municipios para elegir o designar sus autoridades, decidir sobre la utilización de sus recursos y el ejercicio de las competencias que le corresponden y dictar las disposiciones normativas necesarias para el ejercicio de sus facultades.

Al implementar el enfoque de sistema se determinan como ventajas la voluntad política y protagonismo de los órganos de gobierno, lo que permite desarrollar y jerarquizar el proceso dentro de su sistema de planificación, además de activar mecanismos y espacios que



contribuyan a una mayor participación ciudadana garantizando presencia de actores de gobierno liderando el proceso, junto al resto de actores económicos, así como de expertos y especialistas, universidades, organizaciones sociales, líderes comunitarios y la población en general.

El procedimiento (**figura 2**), tiene como objetivo contribuir a la implementación del modelo de gestión integrada de la actividad turística en el desarrollo local liderada por el gobierno en sus distintos niveles de dirección, a través del grupo estratégico creado al efecto y consta de cuatro etapas y 12 pasos que se sustentan en el ciclo de gestión. Propone un conjunto de herramientas que constituyen una guía metodológica, tanto hacia el interior de organizaciones ya establecidas, como hacia la creación de nuevas organizaciones que den respuesta a las necesidades de la actividad turística y del desarrollo local del destino en que se gestiona dicha actividad.

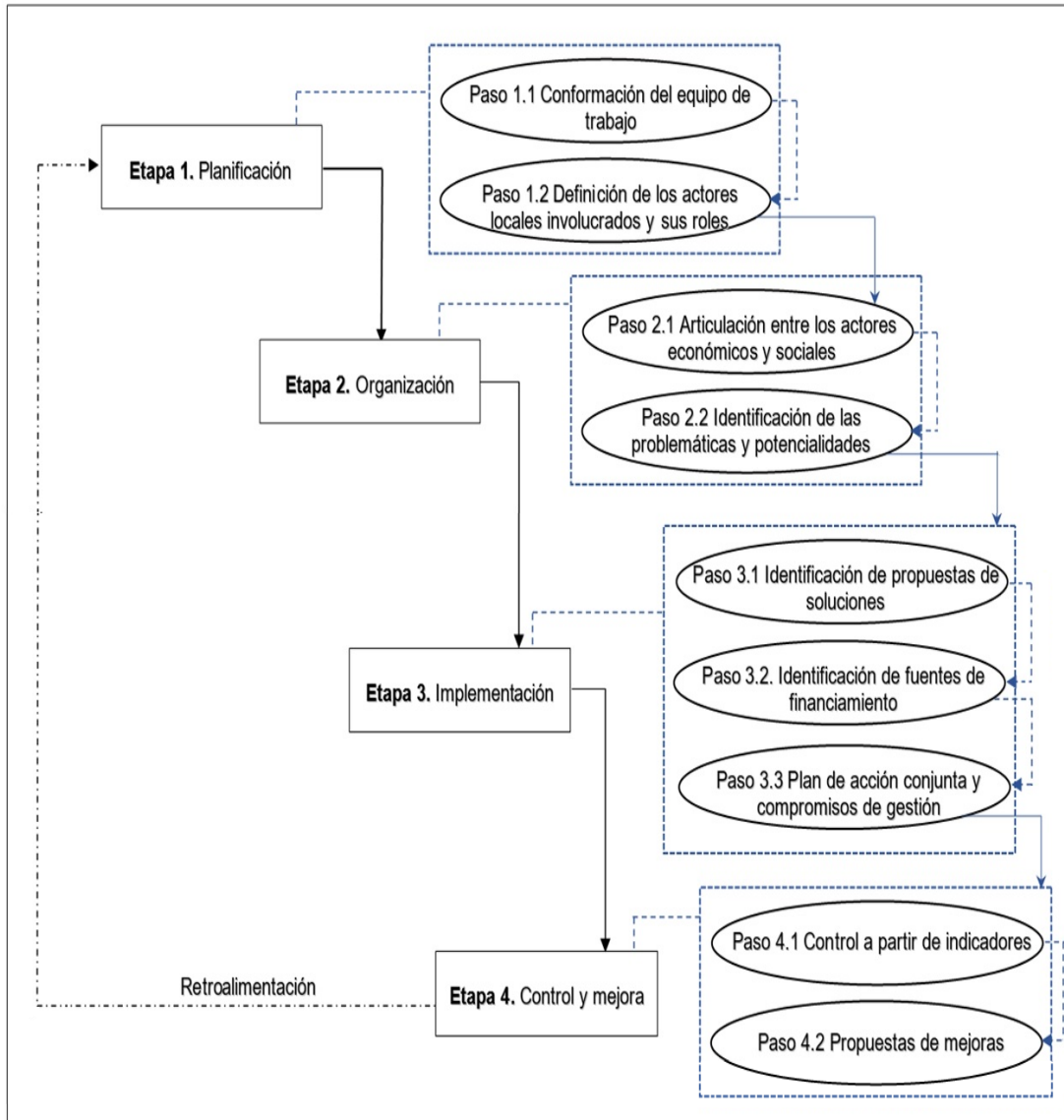
### **Etapas 1: Planificación**

Esta etapa tiene como objetivo crear las condiciones necesarias a corto y mediano plazo para llevar a cabo la gestión integrada de la actividad turística en el desarrollo local, partiendo del marco legal regulatorio establecido, asegurando la colaboración de todos los implicados para atenuar la resistencia al cambio que trae aparejado, así como el diagnóstico de los actores, su capacitación y la evaluación de las organizaciones que existen en ella, el diagnóstico de las condiciones ambientales y físicas del territorio e identificación de las principales problemáticas y potencialidades.

#### **Paso 1.1 Conformación del equipo de trabajo**

Este paso es de vital importancia, pues de la claridad con que se formulen la misión y objetivos a seguir, dependerá el logro de la participación y colaboración responsable de todos los implicados. Para la realización de la evaluación es necesaria la conformación de una estructura no profesional de personas que funcionen como gestores estratégicos liderados por el gobierno: sistema empresarial tanto público como privado; trabajadores por cuenta propia; cooperativas agropecuarias y no agropecuarias; organizaciones de masas y sociales; instituciones y formas asociativas reconocidas legalmente; y otras personas naturales o jurídicas que igual se reconozcan legalmente.

**I. RICARDO-LEAL, R. VELÁZQUEZ-ZALDIVAR, C. R. BATISTA-MATAMOROS, J. TRIANA-CORDOVÍ**



**Fig. 2.** Procedimiento para la gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local.

El equipo de trabajo debe ser multidisciplinario, y estará compuesto por:

- Miembros del Grupo de Desarrollo Local municipal
- Miembros del Consejo Técnico Asesor
- Actores de gobierno
- Académicos
- Organizaciones sociales y de masas
- Líderes comunitarios (sabiduría popular)
- Entre las funciones del equipo, se propone incluir las siguientes:
- Identificar las actividades turísticas que se realizan en el territorio y potencialidades para otras a partir de las fortalezas endógenas.

- Controlar, asesorar y coordinar todas las actividades que se realizan en el municipio para contribuir al desarrollo local desde la gestión de la actividad turística.
- Emitir criterios a modo de asesoría para la toma de decisiones de gobierno.
- Apoyar en la formación de capacidades humanas y científicas locales para el mantenimiento y la sostenibilidad de los logros a alcanzar en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo local propuestos.
- Fomentar espacios para intercambios y formación de capacidades a través del trabajo articulado con los actores locales que se involucran en actividades turísticas.

### **Paso 1.2 Definir los actores locales involucrados y sus roles**

En este paso se definen todos los actores locales que involucra la gestión integrada de la actividad turística. El objetivo es identificar todas las personas, sistemas, usuarios, procesos, o tecnologías que intervienen en los procesos de gestión de esta actividad, y que por ese motivo tendrán un rol que determina acciones y responsabilidades. Se incluyen personas que tengan diferentes habilidades y conocimientos complementarios entre sí, que trabajen en equipo y demuestren capacidad para alcanzar los objetivos esperados con vistas a crear el ambiente propicio para proponer actividades que incentiven la creatividad y la innovación, como elementos claves para la generación de nuevas ideas a partir de las brechas detectadas en el interior de la organización ya establecida o en el entorno, que propicien la creación de nuevas organizaciones.

Elemento clave en este paso lo constituye la identificación de las necesidades o limitaciones claves del sector en el territorio para convertirlas en ideas motivadoras, que con la utilización de la creatividad e innovación de los actores tanto públicos como privados vinculados, generen proyectos que impacten en la economía del territorio.

### **Etapas 2: Organización**

En esta etapa se garantiza la organización y coordinación de recursos disponibles hacia actividades en torno a la gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local; se determinan y establecen las prioridades, se trabaja el diseño del sistema de relaciones entre los actores, identificando los roles y el papel del gobierno local encaminado a lograr la concertación estratégica de los diferentes actores. Se identifican los valores más generales del contexto

## **I. RICARDO-LEAL, R. VELÁZQUEZ-ZALDIVAR, C. R. BATISTA-MATAMOROS, J. TRIANA-CORDOVÍ**

vistos para el turismo local, junto a las propuestas de soluciones y fuentes de financiamiento a utilizar.

### **Paso 2.1- Articulación entre los diferentes actores económicos y sociales.**

Con la conciliación de intereses de todos los actores que intervienen empleando diferentes técnicas entre las que se encuentran las variantes de brainstorming (aplicación de encuestas de inventario de actores; Round Robin y tiras de papel), se logra una apropiada concertación entre todos los participantes, impregnando en ellos la responsabilidad organizacional, la creación de una cultura de respeto, integración y sentido de pertenencia, así como la identificación de los roles de trabajo, la conciliación de conflictos, la creación de las condiciones para el desarrollo de todas las actividades valoradas en sus diferentes dimensiones.

A partir del papel articulador y de liderazgo del gobierno local encaminado a lograr la concertación estratégica de los diferentes actores locales, con carácter rector, en calidad de eje transversal para todos los procesos, se acentúa la complejidad al incorporar actores vinculados a diferentes formas de propiedad y gestión con la imbricación de los más diversos tipos de actividad. Con el objetivo de fortalecer capacidades de los equipos ampliados en el uso de herramientas participativas para lograr un mayor involucramiento de los actores del territorio se propone emplear como herramienta la matriz de actores para definir la capacidad de solución (fortalezas) de los mismos, los intereses endógenos y exógenos más la descripción del área o sector que articulan o representan.

Con esta herramienta se puede lograr una concertación multinivel y multiactoral, que garantiza procesos de planeación y articulación entre diferentes instancias, provincial y municipal, así como actores internos y externos, y favorece procesos cuya horizontalidad permite aprovechar las ventajas que se encuentran en este tipo de alianzas.

### **Paso 2.2- Identificación de las problemáticas y potencialidades para la gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local**

Se valoran las problemáticas y las potencialidades de la gestión integrada de la actividad turística a partir de: el diagnóstico de la situación actual que presenta el municipio. Las técnicas del diagrama causa-efecto y análisis de campo de fuerza permitan identificar aquellas fuerzas que ayudan o impiden que se alcance los niveles deseados de **gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local**.

En este paso se desarrollan encuestas para actores económicos y sociales, que participan en el proceso y se involucra a los decisores para accionar en la disminución de las debilidades detectadas. A partir de

este análisis se organizan las fortalezas y debilidades, para una mejor comprensión de la situación interna.

Se determinan los recursos endógenos y exógenos, humanos, naturales, financieros y materiales, así como otras reservas productivas, como habilidades y el patrimonio local, diseñando a partir de ello actividades y encadenamientos productivos que impulsen producciones y servicios locales, seleccionando los que puedan constituir proyectos que tributen a potenciar el desarrollo local, integrando todos los servicios e infraestructuras que garanticen la integralidad y sostenibilidad.

El proceso de identificación de las problemáticas y oportunidades, se apoya en el análisis del campo de fuerzas propuesto por Kurt Lewin, para determinar las fuerzas impulsoras y obstaculizadoras para obtener el cambio deseado. Luego se toma una decisión sobre las medidas a ejecutar para lograr los resultados.

### **Etapa 3: Implementación**

Esta etapa tiene como objetivo evaluar la gestión integrada de la actividad turística como contribución al desarrollo local a través de la aplicación de los indicadores determinados cerrando el ciclo metodológico. Establece la implementación de las estrategias, acciones y proyectos definidos en función del aprovechamiento de todos los recursos y la articulación interactoral liderado por el gobierno.

#### **Paso 3.1- Identificación de propuestas de soluciones**

A partir de la vocación y de las potencialidades del municipio (naturales, históricas, patrimoniales, culturales) y otras identificadas en el paso anterior, se diseñan las soluciones de gestión integrada de la actividad turística que pueden, desarrollarse con actividades asociadas para su contribución al desarrollo local. Consideran criterios sobre: participación social, actores públicos y privados, recursos endógenos y exógenos, instituciones y recursos turísticos.

#### **Paso 3.2- Identificación de fuentes de financiamiento**

Se identifican las fuentes de financiamiento a utilizar que pueden ser: contribución territorial para el desarrollo local; fondos para proyectos de desarrollo local; fondos del Gobierno Provincial del Poder Popular; fondo nacional de medio ambiente; fondo nacional para el desarrollo forestal; fondo financiero de ciencia e innovación; fondo financiero de los programas territoriales de ciencia e innovación aprobados para los territorios; cooperación internacional; recursos financieros propios de los actores locales; presupuesto del Estado; otros recursos financieros provenientes del exterior; y cualquier otro recurso financiero, de conformidad con la legislación vigente. Se reconocen además los

## **I. RICARDO-LEAL, R. VELÁZQUEZ-ZALDIVAR, C. R. BATISTA-MATAMOROS, J. TRIANA-CORDOVÍ**

incentivos que se aprueban en la política tributaria y utilizando los mecanismos de financiamiento: Monofinanciación (utilización de una fuente de recursos financieros para la inversión inicial), cofinanciación (utilización de varias fuentes de recursos financieros) que en este caso se asume la modalidad de financiación inter actoral (agrupa los recursos financieros de varios actores locales con intereses comunes, en función del desarrollo de sus territorios), y con ello se evalúan las estrategias y proyectos a financiar.

### **Paso 3.3 Plan de acción conjunta y compromisos de gestión**

Se diseñan los proyectos y estrategias identificados en pasos anteriores para la gestión de la actividad turística en función del aprovechamiento de todos los recursos identificados, integrando todos los procesos que den factibilidad y sostenibilidad, determinándose su aporte al desarrollo local.

En este paso se identifican las acciones a desarrollar e incluye la elaboración de la documentación técnica y financiera de las políticas públicas, estrategias y proyectos a aprobar e implementar en los territorios, en un segundo momento la etapa de ejecución, los responsables y cronograma de ejecución a lo cual se dará seguimiento y control luego de su aprobación por el gobierno local, por parte del grupo estratégico creado al efecto.

### **Etapa 4: Control y Mejora**

La selección, elaboración, implementación, evaluación y actualización de las políticas públicas, estrategias y proyectos derivados de los pasos anteriores, corresponde al grupo estratégico creado liderado por el gobierno, previamente aprobado en los órganos correspondientes, el cual es responsable de distribuir las tareas a las respectivas partes interesadas, considerándose un plan de acción y cronograma de cumplimiento. Los actores y órganos implicados, deben ser capacitados y asignarles metas, donde cada uno según sus características, recursos y conocimientos debe agregar determinados valores. La ejecución de las acciones debe impulsar las relaciones del gobierno, actores públicos y privados, organizaciones sociales y comunidades, con el afán de contribuir al desarrollo local, y que las mismas puedan ser aplicadas por diferentes órganos.

### **Paso 4.1. Control a partir de indicadores. Método multicriterio de análisis jerárquico para comparar etapas**

Se identifican las estrategias y proyectos que conformarán la cartera a tomar en cuenta para incluir en las estrategias de desarrollo del municipio, se le aplican los indicadores y evalúan de manera periódica. El grupo estratégico estudia los indicadores y mide su comportamiento. En primera instancia, dicho grupo, junto con los expertos seleccionados previamente, muestran y cuantifican el comportamiento de los indicadores seleccionados en la gestión de la actividad turística. Muchos

indicadores son generales, pero otros son elaborados en correspondencia con las particularidades de cada localidad.

En este paso se utiliza el método AHP [15] para llegar a la evaluación de diferentes etapas en relación con los resultados de la actividad turística en el desarrollo local a partir de indicadores económico-sociales. Las principales ventajas son:

- Esta técnica dispone de un soporte matemático, con lo que asegura su objetividad.
- Desglosa y analiza el problema por partes.
- Escala de medición común para criterios cualitativos y cuantitativos.
- Verificación de la consistencia.

Los principios en los que se basa esta técnica son:

- Construcción de jerarquías
- Establecimiento de prioridades
- Consistencia lógica

El primer paso de esta etapa es la recopilación de datos objetivos, a partir de fuentes estadísticas. Luego se debe establecer los criterios de importancia que añade peso a los indicadores, de modo que permita seleccionar luego la alternativa más acertada. Para ello se utiliza la escala de Saaty según plantea el método correspondiente. Un paso importante dentro de la aplicación de este método es verificar la consistencia de las evaluaciones por cada matriz.

En este paso se controla el cumplimiento de las acciones y se evalúan las relaciones de jerarquía. El control cuantitativo obedece a un conjunto de indicadores económicos sociales

#### **Paso 4.2- Propuestas de mejoras**

A partir de las dificultades identificadas, se requiere un programa de capacitación y formación de capacidades mediante el desarrollo de talleres en diversas temáticas, que debe ser asumido como un proceso cíclico y de mejora, en el que se actúa sobre la experiencia y el conocimiento previo de personas escogidas por sus capacidades y aptitudes. Se establecen para ello momentos de aprobación y comunicación sistemática diseñadas por el gobierno y actores que intervienen para que faciliten la retroalimentación, el control y la evaluación de las diferentes etapas del proceso y de esta forma elaborar un plan de mejora continua.

A través de análisis y rendiciones de cuentas de los resultados en el Consejo de la Administración, las Asambleas Municipales, las plataformas y redes sociales que permiten una interacción directa con la población en general, se persigue que los actores locales comprendan el

## **I. RICARDO-LEAL, R. VELÁZQUEZ-ZALDIVAR, C. R. BATISTA-MATAMOROS, J. TRIANA-CORDOVÍ**

alcance de las intenciones, así como los métodos de trabajo que se desean utilizar.

### **Discusión**

La descripción del modelo y el procedimiento general, son de factible aplicación en ciudades y municipios. Contribuye a la identificación de las potencialidades endógenas (factores decisivos en el proceso de desarrollo local, económicos y no económicos. Considera acciones de cooperación y complementariedad entre municipios y niveles territoriales, se identifican potencialidades o actividades que, por su naturaleza, desborden lo municipal con la integración de todos los actores de la economía, tanto públicos, privados y sociales.

Impacta en la generación de ingresos que derivan en fuentes de financiamiento para el propio territorio, así como el surgimiento de nuevos actores o emprendimientos que se convierten en proyectos y, por tanto, se generan nuevos empleos, y todos de forma conjunta inciden en la mejora de la calidad de vida de la población residente. Está en correspondencia con las tendencias actuales de gestión de la actividad turística y su contribución al desarrollo local. Estos resultados muestran una consistencia lógica evidente, son comprensibles y asimilables por parte del personal involucrado en los límites que establece su complejidad intrínseca, así como posibles de extender a otros sectores y provincias del país, con las necesarias adecuaciones, evidenciándose así su flexibilidad y perspectiva, por las partes involucradas.

Constituye un resultado muy importante el aporte en materia de capacitación y formación de capacidades a directivos, decisores y actores tanto públicos como privados, se contribuye a su preparación en el tema, influyendo en su mejor desempeño, supliendo brechas identificadas y a que se haya asumido la gestión integrada de la actividad turística como una línea estratégica de desarrollo, constituye una prioridad para el gobierno municipal y se concibe como vía de contribución al desarrollo local y la implementación de los lineamientos 1, 14,154,155,157 y 158 de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021 -2026, los cuales se encaminan a continuar la actualización del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, que abarca a todas las formas de propiedad y gestión reconocidas en la Constitución de la República de Cuba, garantizar su coherencia e integralidad a todas las instancias, con énfasis en los municipios, avanzar en la gestión estratégica del desarrollo local, definiendo sectores estratégicos, donde el turismo es uno de ellos, para perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos, consolidar el mercado interno, a partir de crear y diversificar



ofertas, ampliar la participación de la industria nacional, los servicios del país y las formas de gestión no estatales.

## **Conclusiones**

1. Se diseñó un modelo con un procedimiento que permitirá implementar la gestión integrada de la actividad turística. Mediante la articulación de todos los actores públicos y privados y el aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos con participación ciudadana, liderado por los gobiernos locales.
2. El procedimiento propuesto consta de cuatro etapas y 12 pasos. Permite integrar de forma armónica los intereses de desarrollo de la actividad turística y las necesidades sociales, las fuentes de financiación y sus disponibilidades. Se ponen en valor los recursos endógenos y exógenos para garantizar: crecimiento económico y estrategias de desarrollo territorial para alcanzar beneficios sociales.
3. Se obtiene un instrumento territorial que les permite a los gobiernos tomar decisiones de política socioeconómica en el ámbito de la gestión integrada de la actividad turística. Representa una oportunidad, para los territorios con potencialidades para el desarrollo turístico, contribuyan al desarrollo local y eleven la calidad de vida de la población.

## **Referencias**

1. ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR. (2021-a). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. La Habana, Cuba: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
2. ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR. (2021-b). *Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana, Cuba: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
3. ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR. (2017-c). *Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2021 – 2026*. La Habana, Cuba: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
4. ALBURQUERQUE LLORENS, F. (2022). RETOS Y OPORTUNIDADES PARA IMPULSAR EL DESARROLLO TERRITORIAL POST PANDEMIA EN AMÉRICA LATINA. file:///C:/Users/Estudiantes/Downloads/retos y oportunidades para impulsar el desarrollo territorial post pandemia en américa latina.pdf

**I. RICARDO-LEAL, R. VELÁZQUEZ-ZALDIVAR, C. R. BATISTA-MATAMOROS, J. TRIANA-CORDOVÍ**

5. ALCÍVAR VERA, I. (2018). *Realidades del Turismo Local. Compilación de opiniones turísticas*. Editorial Universitaria ULEAM. Recuperado de: <http://www.scielo.sld.cu/scielo/>
6. Betancourt, ME; Chaos, M; Lorenzo, H; Gascon, D; Perera, G; Herrera, G; Ramírez, E y Falcón, MC. (2018) "Contribución a la gestión integrada del desarrollo turístico sostenible en los territorios desde un enfoque multidisciplinario". Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba Vol. 8 No. 1. Academia de Ciencias de Cuba. ISSN 2304-0105. Visibilizada en la plataforma de gestión editorial Open JournalSystem, versión 2.4.5.0
7. Díaz-Canel Bermúdez, M. M., Torres Paez, & Núñez Jover. (2020). "Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: Un camino hacia los sistemas alimentarios locales". No.3, Vol. 8. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372>
8. RODRÍGUEZ, D. & ESTELA, O. (2019). *Desarrollo local y turismo: los impactos de la actividad turística en el territorio metropolitano*. Revista *Papers*. No. 62. Universidad Autónoma de Barcelona, España. Descargado de: <https://ddd.uab.cat/>
9. RAMÍREZ PÉREZ, J.F., PÉREZ HERNÁNDEZ, I., RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, M., MIRANDA CAMEJO, H. (2020). *Turismo local sostenible: contribución al desarrollo territorial en Cuba*. p. 425-447. Descargado de: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/>
10. TORRES-CADENA, J.; NAVARRO-JURADO, E.; GUEVARA-PLAZA, A. (2019). *Desarrollo local y turismo: conceptualización, metodologías y aplicaciones*. Revista *Espacios*. eISSN: 2739-0071. Vol. 40, No. 25, pág. 13. Descargado de: <https://revistaespacios.com/>
11. AGUIRRE-BERTEL, A. M.; ARROYO-OVIEDO, L. P.; NAVARRO-MESA, C. I. (2018). *Turismo alternativo como estrategia de desarrollo local en el municipio de Chalan - Sucre*. Revista *Económicas CUC*. ISSN 0120-3932, ISSN-e 2382-3860, Vol. 39, N°. 1, págs. 117-136. Descargado de: <https://dialnet.unirioja.es/>
12. CALLE-IÑIGUEZ, M. (2015). *Desarrollo local turístico y sostenibilidad*. Editorial Machala- Ecuador. ISBN 978-9978-316-85-6. Descargado de: <https://cc.bingj.com/>
13. CONSEJO DE ESTADO. (2021). Decreto 33/2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
14. FAIRER-WESSELS, F.; DOUGLAS, A.; DU PREEZ, E. A.; LUBBE, B. A. (2017). *The impact of rhino poaching on tourist experiences and future visitation to National Parks in South Africa*. Descargado de: <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1343807>
15. HILLMER-PEGGRAM, K. (2016). *Indigenous peoples and tourism: the challenges and opportunities for sustainable tourism*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/0966.9582.2016.1182536>

16. BUTLER, G., Y ROGERSON, C. M. (2016). *Inclusive local tourism development in South Africa: Evidence from Dullstroom*. Local Economy, vol. 31 No. 1-2, pag. 264-281. Descargado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/>
17. RASOOLIMANESH, S., JAAFAR, M., KOCK, N., AND RAMAYAH, T. (2015). *A revised framework of social exchange theory to investigate the factors influencing residents' perceptions*. Tourism Management Perspectives, vol. 16, pág. 335-345. Descargado de: <https://www.researchgate.net/publication/>
18. TORRALBA-BLÁZQUEZ, A. DE L.; ZALDIVAR-VELÁZQUEZ, R.; FERREIRA-LEITE, E. (2018). *El emprendimiento ¿actitud o competencia del capital humano? Una mirada conceptual desde la Universidad de Holguín, Cuba*. Revista HOLOS. ISSN 1807-1600. Año 34, Vol. 08. Págs. 109 - 137. Descargado de: <https://www.researchgate.net/>
19. MENDOZA, A.; SOLANO, C.; PALENCIA, D.; GARCÍA, D. (2019). *Aplicación del proceso de jerarquía analítica (AHP) para la toma de decisión con juicios de expertos*. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería. eISSN 0718-3305. Vol.27, No.3, septiembre. Arica, Chile. Descargado de: <https://www.scielo.cl/>

**Los autores declaran que no hay conflicto de intereses**

**Contribución de cada autor:**

**Idania Ricardo-Leal:** Autor principal. Desarrolló todas las etapas de la investigación del artículo.

**Reynaldo Velázquez Zaldivar:** Coautor: Contribuye en el diseño del trabajo y en la revisión del artículo.

**Juan Triana-Cordoví:** Contribuye en el diseño del trabajo y en la revisión del artículo.

**Carlos Rafael Batista-Matamoros:** Colabora en el diseño del trabajo y en la revisión del artículo.