

Turismo local sostenible: contribución al desarrollo territorial en Cuba

Sustainable local tourism: contribution to territorial development in Cuba

Turismo local sustentável: contribuição para o desenvolvimento territorial em Cuba

Jorge Freddy Ramírez Pérez¹, Iverilys Pérez Hernández², Mairim Rodríguez Martínez³, Hanoy Miranda Camejo⁴

¹ Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7891-2016>. Correo electrónico: freddy@upr.edu.cu

² Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2124-0962>. Correo electrónico: iverilys@upr.edu.cu

³ Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento Economía Global. Pinar del Río. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7109-3625>. Correo electrónico: mairim@upr.edu.cu

⁴ Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9808-7519>. Correo electrónico: hanoy.miranda@upr.edu.cu

Recibido: 1ro de diciembre 2020.

Aprobado: 9 de diciembre 2020.

RESUMEN

La actualización del modelo económico cubano y social está respaldada por la voluntad política de dar mayor autonomía, responsabilidad y autoridad a los gobiernos municipales, dirigida al aprovechamiento de sus recursos endógenos y exógenos, en función del desarrollo local. El sector turístico es uno de los principales motores de la economía con más expectativas de crecimiento a mediano y largo plazo. La dinámica de esta actividad ha provocado beneficios y, a la vez, impactos en los espacios donde se han implantado las instalaciones turísticas. En la búsqueda de alternativas en este sector, con el propósito de estimular las economías locales, el presente artículo tiene como objetivo: diseñar un modelo para la gestión del Turismo Local Sostenible, de pequeña escala, como contribución al desarrollo territorial, que permite desarrollar el turismo a esa escala, en zonas de vocación turística. Los servicios turísticos bajo esta concepción son gestionados por empresas locales, que parten de premisas basadas en el respeto a los valores naturales y culturales, utilizando los recursos turísticos de manera racional, preservándolos y, a

la vez, obteniendo de ellos los ingresos necesarios que permitan elevar la calidad de vida de la población local.

Palabras clave: calidad de vida; gestión; desarrollo local; potencial turístico; turismo local sostenible; vocación turística

ABSTRACT

The updating of the Cuban and social economic model is supported by the political will to give more autonomy, responsibility and authority to the municipal governments, aimed at the use of their endogenous and exogenous resources, according to local development. The tourist sector is one of the main engines of the economy with more expectations of growth in the medium and long term. The dynamics of this activity has provoked benefits and, at the same time, impacts in the spaces where the tourist facilities have been implanted. In the search for alternatives in this sector, with the purpose of stimulating local economies, this article aims to: design a model for the management of Sustainable Local Tourism, on a small scale, as a contribution to territorial development, which allows the development of tourism on that scale, in areas with a tourist vocation. Tourism services under this conception are managed by local enterprises, which start from premises based on respect for natural and cultural values, using tourism resources in a rational manner, preserving them and, at the same time, obtaining from them the necessary income that allows for the improvement of the quality of life of the local population.

Keywords: quality of life; management; local development; tourist potential; sustainable local tourism; tourist vocation

RESUMO

A atualização do modelo econômico cubano e social é apoiada pela vontade política de dar maior autonomia, responsabilidade e autoridade aos governos municipais, visando a utilização dos seus recursos endógenos e exógenos para o desenvolvimento local. O setor do turismo é um dos principais motores da economia com as maiores expectativas de crescimento a médio e longo prazo. A dinâmica desta atividade tem provocado benefícios e, ao mesmo tempo, impactos nos espaços onde as instalações turísticas têm sido implantadas. Na procura de alternativas neste setor, com o objetivo de estimular as economias locais, este artigo visa: conceber um modelo de gestão do Turismo Local Sustentável em pequena escala como um contributo para o desenvolvimento territorial, que permita o desenvolvimento do turismo a essa escala em áreas com vocação turística. Os serviços turísticos sob esta concepção são geridos por empresas locais, que partem de premissas baseadas no respeito pelos valores naturais e culturais, utilizando os recursos turísticos de forma racional, preservando-os e, ao mesmo tempo, obtendo deles os rendimentos necessários para elevar a qualidade de vida da população local.

Palavras-chave: qualidade de vida; gestão; desenvolvimento local; potencial turístico; turismo local sustentável; vocação turística

INTRODUCCIÓN

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba hasta el 2030 está fundamentado en ejes y sectores estratégicos. Los ejes expresan las dimensiones principales que conforman el panorama económico, político, social y ambiental de la sociedad. Se definen con el propósito de facilitar el estudio y la determinación de las interrelaciones fundamentales entre cada una de ellas y, de esta forma, asegurar el enfoque integral y sistémico en el proceso de elaboración de la estrategia de desarrollo del país.

Dicha estrategia tiene implícita la necesidad de diseñar un enfoque de desarrollo capaz de enfrentar y solucionar, de forma integral, las principales dificultades que presenta la sociedad cubana en los ámbitos político, ideológico, ético, moral, jurídico, institucional, social, económico, demográfico, cultural, tecnológico y ambiental.

El diseño del Plan de Desarrollo es un ejercicio de construcción participativa y consciente de toda la sociedad, que garantiza el consenso acerca de los objetivos a cumplir en cada etapa, para alcanzar y fortalecer la nación que se desea tener y las transformaciones integrales y coherentes necesarias para lograrlo.

En uno de los objetivos específicos del expresado Plan, se plantea, desde la perspectiva de la descentralización, alcanzar el desarrollo territorial mediante el fortalecimiento de las atribuciones y las capacidades de planificación y gestión de los territorios, la participación de los actores sociales y la coordinación multinivel con otras instancias del Estado, a fin de potenciar los recursos locales y aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales y de sustitución de importaciones.

Entre los esfuerzos que se realizan en algunos territorios del país para materializar el Plan, están la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) y la Estrategia de Desarrollo Provincial (EDP). En el caso de la primera, permite a los gobiernos locales tener una visión estratégica del camino a seguir, a partir de las potenciales endógenas y las tributaciones exógenas que se captan y vinculan, conducentes a la dinamización del desarrollo local integral. La segunda permite, a la estructura provincial de gobierno, equilibrar el desarrollo desde una adecuada fiscalización del desarrollo local, a partir de las relaciones interterritoriales, evitando desequilibrios en los municipios bajo su jurisdicción (Flores Lóriga et al., 2017).

Como parte de las EDM, cada localidad elabora sus líneas y programas de desarrollo, en correspondencia con las características y potencialidades de cada una de ellas. Para ello, tienen en cuenta los sectores estratégicos priorizados para la transformación productiva y las problemáticas locales, partiendo de la definición de criterios metodológicos idóneos para poder identificarlos y contextualizarlos a la localidad.

Entre los sectores estratégicos que pueden tener una expresión local, está el turismo que, además de seguir potenciando la macroeconomía, puede y debe desarrollarse a ese nivel en aquellos espacios cuya vocación turística se corresponda con las tendencias y demandas del mercado (Betancourt & Rugh, 2020). Los proyectos turísticos locales conviene diseñarse con baja dotación de capital, a partir de la gestión de micros, pequeñas y medianas empresas que tributan a encadenamientos productivos con actores económicos estatales y no estatales de diferentes niveles de subordinación.

El Turismo Local Sostenible, de pequeña escala (Betancourt & Rugh, 2020), aprobado por el Estado Cubano como una de las políticas para el desarrollo territorial en Cuba, se considera una actividad que puede tener un crecimiento acelerado, tanto en el sector estatal como en el privado, considerando su comportamiento internacional, aportando a las economías locales y complementando los macroproductos y ofertas turísticas convencionales cubanas que han predominado hasta ahora en la gestión de la actividad turística, desde el Ministerio del Turismo (MINTUR).

Hasta el momento, lo anterior constituye el problema y reto de partida de la propuesta, fundamentado en cómo descentralizar la actividad turística de pequeña escala en Cuba. Este planteamiento parte de la necesidad de dar mayor dinamismo y complementariedad a la actividad turística en el país en las actuales circunstancias, que conducen a la readecuación de dicha actividad postpandemia y un aumento en el arribo de turistas a destinos locales, a partir del incremento de la oferta y, al mismo tiempo, el derrame económico directo a las economías, a esa escala.

Para ello, se diseñan en cada localidad los productos turísticos que le son identitarios de acuerdo con su patrimonio turístico y su correspondencia con las tendencias del mercado, generando rentas y empleos a los actores y a la comunidad involucrada (Ramírez Pérez, 2018). El incremento del número de productos turísticos y su planificación conllevan a la conformación de destinos turísticos locales que, en dependencia de su calidad, son altamente competitivos en el mercado internacional, si se tienen en cuenta las riquezas de atractivos turísticos que tiene Cuba para ofertar, sobre todo, en modalidades como el Turismo de Naturaleza y Turismo Rural, llamadas a tener crecimientos significativos, pasada la pandemia de COVID-19.

En el actual contexto cubano, el desarrollo del Turismo Local Sostenible es apenas perceptible desde su concepción. Ello parte de la problemática de que, hasta el presente, como ya se ha reiterado, la gestión turística ha estado centralizada por razones económicas coyunturales. La verticalización de la actividad no ha contemplado las iniciativas locales, salvo aquellas en el sector privado, que, si bien se han dinamizado de manera vertiginosa en la última década, adolecen de un pensamiento estratégico y metodológico, con un crecimiento anárquico que en no pocas localidades han violado las regulaciones establecidas y han tergiversado las buenas prácticas turísticas. Lo mismo ha pasado con entidades que, sin estar dentro del MINTUR, han desarrollado iniciativas a pequeña escala, pero que responden a intereses sectoriales y no locales, además de no partir de una concepción estratégica.

El proceso de descentralización progresivo que vive el país, con el consecuente empoderamiento de las estructuras locales de gobierno, permite que se visualice al turismo como una actividad factible a ser descentralizada, no por gusto ha sido signada por el Estado Cubano como parte de las políticas del desarrollo territorial en Cuba. Queda claro que el desarrollo del Turismo Local Sostenible, de pequeña escala, debe regirse por regulaciones y conceptos que no violen los principios que rigen el turismo sostenible y el cumplimiento de las políticas y regulaciones establecidas por los organismos competentes en el país.

En la presente investigación, se propone como objeto indagador, el proceso de gestión del turismo, dentro del cual se ha definido como campo de acción la gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala en municipios cubanos como parte de sus estrategias de desarrollo.

Esto permite plantear como objetivo general: diseñar un modelo para la gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala como contribución al desarrollo territorial.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método histórico-lógico, el cual analiza la trayectoria concreta de la teoría en los diferentes períodos por lo que ha atravesado el turismo. El dialéctico-materialista, que, de acuerdo con sus aportes, permite descubrir la dialéctica del desarrollo del turismo a través de un análisis objetivo y concreto de cuáles son las potencialidades y deficiencias que hoy existen en el territorio para su implementación. Una vez abordados estos elementos, se procede a la utilización de métodos empíricos, en los que la revisión bibliográfica y el análisis documental resultaron esenciales, pues permitieron un primer acercamiento al problema.

En cuanto a las fuentes de información primarias (trabajo en grupo) y secundarias (revisión de documentos), se realizaron varias sesiones de trabajo en grupo, lo que posibilitó el análisis documental. Mediante una generación de ideas, se conciliaron los resultados, lo cual se califica de muy fructífero, puesto que la cooperación del: MINTUR, empresas agroforestales de Pinar del Río, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente, Flora y Fauna, Dirección Provincial de Planificación Física, Agencias de Viajes, profesores del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo de la UPR y el Centro de Gestión Estratégica del Desarrollo Local, resultó muy útil en la identificación y evaluación de los aspectos conceptuales, metodológicos y en sus experiencias relacionadas con la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Proceso de gestión del Turismo Local Sostenible desde lo teórico-metodológico

A partir de la introducción del concepto de desarrollo sostenible a finales del siglo XX, aparece el de turismo sostenible, concepto que ha sido objeto de múltiples debates a lo largo del tiempo. El mismo no se ha definido en términos precisos por lo que deja un amplio margen a la interpretación. La evolución del concepto se produjo a partir de la década de los noventa de dicha centuria, donde el desarrollo turístico logró un carácter prioritario para las instituciones comunitarias.

A partir de la definición de desarrollo sostenible del Informe Brundtland, la Organización Mundial del Turismo (OMT), precisa que:

El desarrollo del turismo sostenible satisface las necesidades de los turistas y regiones anfitrionas presentes, al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos, de tal forma que se satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, al tiempo que se respeta

la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida (OMT, 1993).

Este concepto fue concebido a escala universal, por lo que se requiere, para la gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala, adecuarlo y vincularlo a ese nivel, lo que da como concepto que:

El Turismo Local Sostenible de pequeña escala es la actividad practicada por individuos en destinos locales que admitan mantener un equilibrio entre las dimensiones ambiental, económica, sociocultural y político-institucional, proporcionando un uso óptimo del patrimonio turístico local, respetando los valores tradicionales a través de adecuadas relaciones con las comunidades anfitrionas, las cuales, a la vez, experimentan un proceso de transformación, fundamentado en estrategias locales de desarrollo y de políticas diseñadas específicamente para superar los factores responsables de los desequilibrios espaciales, sociales, económicos e institucionales, que impiden el pleno desarrollo local e inhiben una efectiva participación de su población en los beneficios (Ramírez Pérez, 2011).

Esta nueva visión supone un cambio de perspectiva que sitúa la localidad como el principal centro de atención, la cual adquiere un papel activo y clave para articular los procesos de desarrollo turístico, asumiendo que esta se enmarca en planteamientos de mayor alcance que tienen que ver con su instrumentación en el seno del denominado desarrollo local (Alburquerque, 2007; Guzón, 2006; Vázquez Barquero & Rodríguez Cohard, 2015).

En la actualidad, es cada vez más frecuente hablar de desarrollo local, basado en el turismo (Alcívar Vera, 2018) 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. El turismo ha mostrado gran flexibilidad y versatilidad y ha ocupado posiciones relevantes en las economías locales. De la misma manera, ha satisfecho y adaptado a las demandas del constante flujo que han hecho posible el movimiento de las personas.

La concepción del desarrollo sostenible del turismo, a escala local, se fundamenta en la adecuación de los principios básicos a las características específicas de cada lugar (Gambarota & Lorda, 2017; Güidi, 2016; Rodríguez Martínez et al., 2020). Los principios que definen al turismo sostenible, según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1993), son:

- Los recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios
- El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales
- La calidad ambiental se mantiene y mejora; se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial
- Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad

Es en lo local donde el turismo abraza los principios de la sostenibilidad (Torres Cadena et al., 2019). En tanto espacio, donde los actores sociales ejercen su poder,

se forjan las identidades culturales y generan las relaciones con las potencialidades ecológicas. Es el lugar de convergencia de la sostenibilidad y la actividad turística. Por sus principios, el turismo sustenta un proceso de mejora social que satisface las necesidades y los valores de todos los grupos interesados, al mantener al mismo tiempo las opciones futuras y aprovechar de forma racional los recursos naturales. Este puede significar para los pobladores de las áreas naturales la creación de nuevos puestos de trabajo, aumento en los ingresos y un nuevo impulso a las tradiciones y creaciones culturales locales.

En tal sentido, se entiende que el término "local" no es algo pequeño, localista, sino es la condición común de la población que comparte una historia de asentamiento, una vida cotidiana cara a cara con distintos matices más o menos desiguales, problemáticos, con sentido solidario de reciprocidad en un espacio territorial que está conectado con otras localidades, regiones, hasta llegar a lo nacional.

El concepto local adquiere, pues, la connotación de elemento socio-territorial, para pasar a definirse como un ámbito válido de actuación. Conformado como un proceso de desarrollo en curso, es pensado, planeado, promovido, inducido y/o adaptado a la realidad de un espacio (Alburquerque, 2007; Guzón, 2006; Torres Páez et al., 2018; Vázquez Barquero & Rodríguez Cohard, 2015).

Por lo que normalmente, cuando se habla de desarrollo local, se hace referencia a procesos de desarrollo que ocurren en espacios subnacionales y que pudieran o no coincidir con territorios comarcales o municipales (Gómez Prieto et al., 2020).

A escala local, diversos estudios han diagnosticado disímiles causas y condiciones de problemas tales como: la insuficiente articulación en cuanto a objetivos, intereses y fines de los actores locales; la baja percepción de estos sobre la importancia del turismo para el desarrollo local y la carencia de capacidades y competencias claves para asumir la gestión turística desde la localidad.

En el ámbito turístico, los gobiernos nacionales y locales juegan un rol preponderante en el fortalecimiento de la capacidad turística. Sin este apoyo al desarrollo de la actividad turística local, es imposible emprenderla para obtener resultados, por lo que es imprescindible contar con la firme decisión de una voluntad política para invertir en la actividad turística.

Por lo tanto, lograr un desarrollo turístico sostenible en función del desarrollo local, desborda la gestión y las competencias 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 (Aguirre Bertel et al., 2018; Calle Iñiguez, 2015).

En la actualidad, se presenta la divergencia entre los dos esquemas de gestión turística, el convencional y el alternativo sobre bases sostenibles (Fig. 1), a las que no escapan todos los destinos turísticos del planeta, en mayor o menor medida.

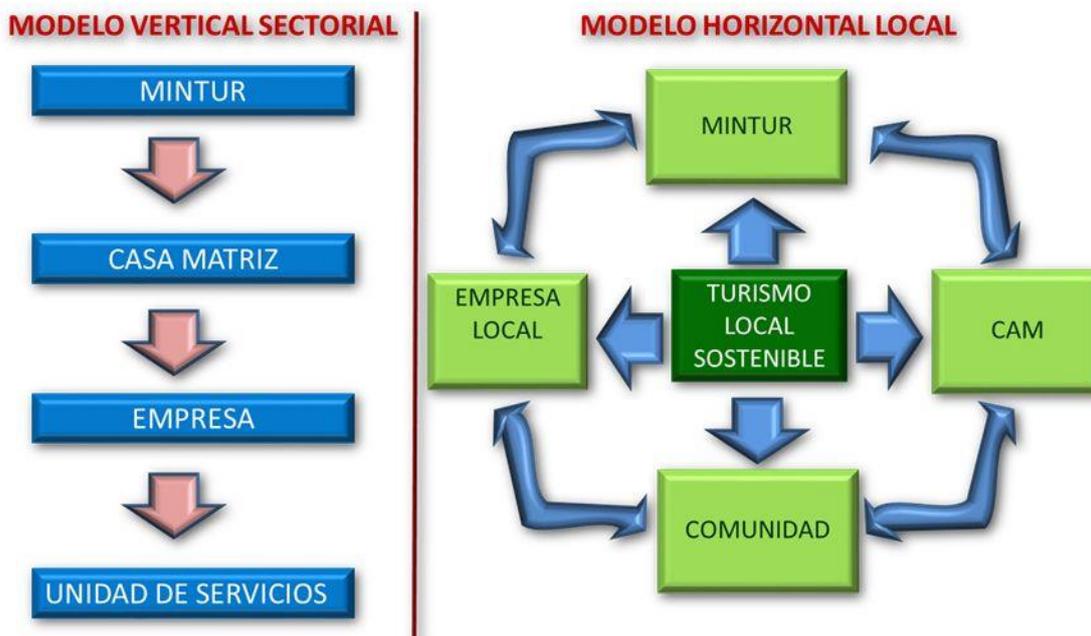


Fig. 1 - Esquemas de gestión turística tradicional y propuesta de gestión local alternativa

Fuente: Elaboración propia

En el caso del turismo convencional, se fundamenta en la presión de la demanda, lo que conduce a una inversión alta, un uso intensivo del destino turístico, un retorno rápido de la inversión, una aportación económica local muy baja y la transformación de la cultura local.

Por su parte, el turismo alternativo presenta una baja inversión debido a la pequeña escala de sus instalaciones, se hace un uso limitado de los recursos y espacios turísticos; el retorno de la inversión es más lento por los bajos volúmenes de turistas que se manejan, la aportación económica local es muy alta debido a la retención de la mayor parte de las utilidades y es una forma de vida que protege los valores identitarios locales.

Entre los dos esquemas expuestos no existen antagonismos, todo lo contrario, se complementan desde la perspectiva multinivel, interterritorial y multiactoral.

Estado actual de la gestión del Turismo Local Sostenible en Cuba

En las últimas décadas, el turismo en Cuba ha transitado por un proceso de aceleración, en tanto ha asumido un rol protagónico en la economía cubana, afectada por factores coyunturales, que ha requerido de esta actividad el máximo aporte.

A pesar de los numerosos obstáculos que afronta la gestión turística en Cuba, el sector se ha desarrollado con notables incrementos en número de arribos y capacidad de acogida en hoteles, restaurantes y otras facilidades. El destino turístico cubano goza de privilegios que le hacen ser competitivo en el mercado turístico mundial, tales como: estabilidad política y social, garantías de salud, población hospitalaria

con alto nivel educacional, alta calificación técnica de la fuerza de trabajo relacionada con la actividad turística, infraestructura vial y aeroportuaria, planta de servicio de alojamiento y restauración y alto potencial de recursos turísticos.

Los principales retos que tiene el desarrollo turístico en Cuba se resumen en: necesidad de estabilizar los suministros de diferentes productos nacionales, que son destinados al turismo y sustituyen importaciones; abastecimiento sistemático de frutas, viandas y vegetales a las instalaciones turísticas, optimización de las capacidades hoteleras existentes. Además, lograr una mayor autonomía en el nivel de decisiones de operación y comercialización de las distintas instituciones turísticas, unido a un control de fiscalización, mejorar la calidad de los servicios, alcanzar una mayor eficiencia en el proceso inversionista, relacionado con las construcciones de nuevos hoteles y la remodelación de los existentes y diversificar los productos turísticos, con la incorporación de otras modalidades a la cartera de ofertas que se presentan en el mercado turístico.

El efecto multiplicador del turismo sobre la economía es afectado por todas las trabas externas impuestas al país, conducentes al encarecimiento del proceso inversionista y la gestión turística propiamente dicha.

A partir del proceso de ordenamiento del modelo económico cubano, ocurrido en los últimos años, la actividad turística cubana ha sido favorecida por ser un sector priorizado y el número de lineamientos así lo confirman. De igual manera, el Plan Económico hasta el 2030 le confiere un peso sustancial al desarrollo turístico, hecho confirmado en la nueva constitución de la República.

Los imponderables económicos conducen a que la actividad turística en Cuba sea centralizada, de estructura y gestión sectorial y de visión macroeconómica, aunque en la última década el sector no estatal en los servicios turísticos ha demostrado su complementariedad y razón de ser, bajo otro esquema y escala de gestión.

El proceso de descentralización progresivo de las estructuras de gobierno y del sistema empresarial cubano, refrendado en la nueva constitución cubana, abre otras vías al desarrollo del país, tal es el caso del Desarrollo Local, el cual atraviesa su etapa de infancia, donde se perfilan las perspectivas que brinda a la sustitución de importaciones y a la búsqueda de soluciones a los problemas locales, desde las propias capacidades territoriales.

Entre las opciones que se exploran en el actual contexto cubano, está el Turismo Local Sostenible, que emana de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), en las cuales se definen la línea y programa de turismo que, una vez definido, crean las bases para la propuesta de proyectos turísticos locales en correspondencia con la vocación, potencialidades y tendencias turísticas del mercado (Darias Fuertes et al., 2016, 2017; Ramírez Pérez, 2018).

El Turismo Local Sostenible, en las condiciones económicas de Cuba, emerge como un paliativo que puede aliviar la carga al estado, en tanto dinamizador de las economías locales, por lo que la aplicación del modelo propuesto tiene en la actualidad una importancia y pertinencia capital.

Componentes del modelo para la gestión del Turismo Local Sostenible

Para implementar el Turismo Local Sostenible en municipios cubanos, es necesario proyectar un modelo para su gestión. Este es la forma lógica para representar de manera sistemática y simplificada un determinado proceso.

Desde esta razón, se concibe el modelo con una progresión secuencial de componentes del sistema como solución al problema planteado. Las características cualificadas del modelo están en el ámbito de su actuación, por tal razón constituye una herramienta que permite: identificar actividades turísticas, diseñar estrategias participativas, ejecutar y controlar actividades turísticas, dirigidas al beneficio de la localidad.

Por otro lado, el modelo se adapta a la realidad del entorno con enfoque sostenible (Riveros Montiel & Olmedo de Ríos, 2020) y es flexible en correspondencia con las características propias de cada territorio donde se aplica y, de acuerdo con su vocación turística, así se ajusta a las necesidades presentes y futuras, derivadas por cambios en el entorno. En este sentido, un modelo con esta orientación contribuye a la organización entre actores, de tal manera que estos viabilicen metas dirigidas hacia la gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala, mediante una ágil toma de decisiones. Se considera que el modelo debe responder al contexto de su territorio, a partir de un proceso de adaptación y compatibilidad con el entorno, la comunidad y la economía local.

Por tanto, se asumen, como componentes del modelo, los proporcionados en su representación gráfica, compuesta por elementos y relaciones esenciales concatenadas. Cabe expresar que el modelo está delineado para solucionar inconvenientes complejos en la gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala, a través de un proceso armónico integrador de estrategias y participación ciudadana, que se instituye como una herramienta dirigida hacia actores locales que intervienen en los diferentes municipios.

Diseño del modelo

A partir de la fundamentación teórica y metodológica se analiza la gestión del Turismo Local Sostenible. De manera simultánea, el modelo se construye con enfoque sostenible y toma como cimiento el actual contexto cubano. En esta lógica, como ya se indicó, se proyecta como una herramienta hacia los actores locales, ya que está forjado como un proceso sistémico de sus elementos, que contribuye al desarrollo turístico de los municipios. Desde su concepción, rompe con los paradigmas sectoriales, economicistas y de comercialización de destinos que aumentan ventas de corto plazo sobre productos turísticos, alejándose del enfoque sostenible.

El modelo reúne elementos conceptuales y aportes de gestión de modelos anteriores, en el turismo, los cuales no se gestionan a partir de estrategias de desarrollo municipal y sinergias interactorales, en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos con base en el desarrollo sostenible.

Componentes del modelo y sus relaciones

Un modelo se constituye como esquema referencial para la gestión de procesos, está sustentado en relaciones esenciales que permiten dar soporte a su enunciación

teórica, estructurado a partir de la identificación de elementos sustanciales tales como: objetivo, premisas, principios, procesos, enfoques, fronteras y retroalimentación (Proaño Ponce & Ramírez Pérez, 2017). Además, para poder implementarse requiere de un procedimiento que responda a las exigencias y particularidades del mismo.

El modelo propuesto (Fig. 2) tiene como objetivo dotar a los gobiernos municipales de una herramienta para la conducción del Turismo Local Sostenible, en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos y la articulación de actores locales.

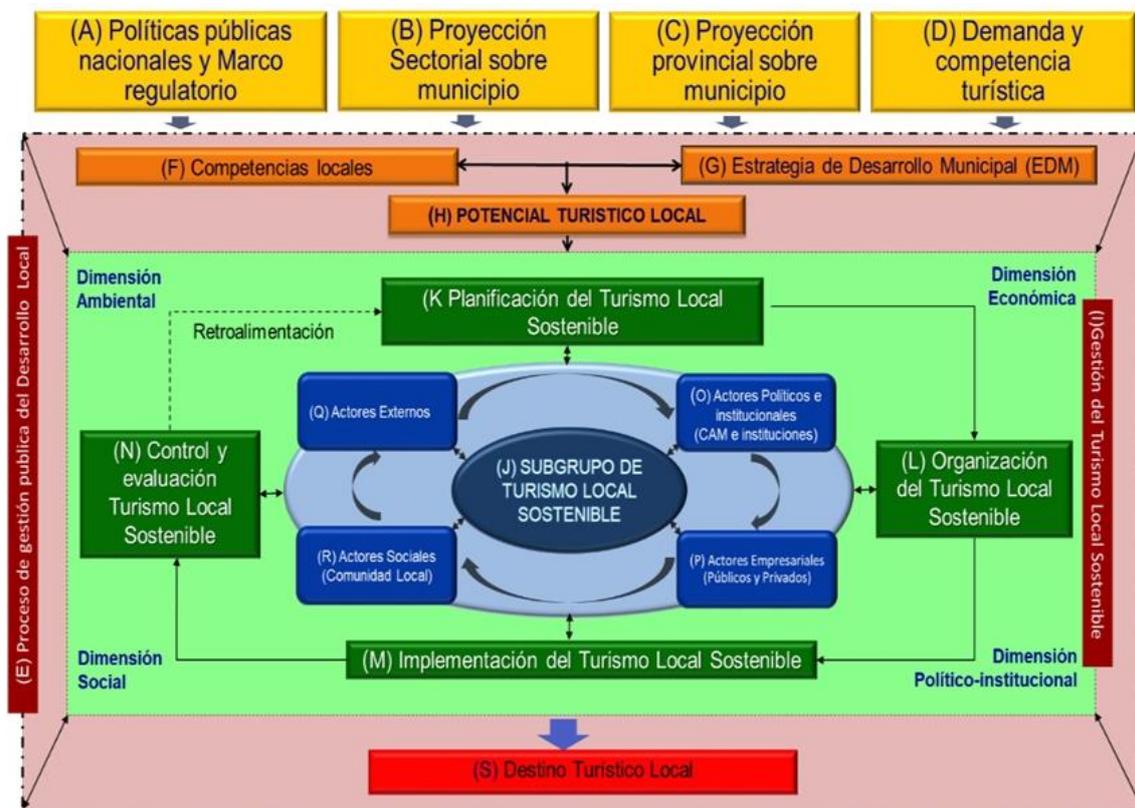


Fig. 2 - Modelo de gestión del Turismo Local Sostenible
Fuente: Elaboración propia

El modelo requiere de una serie de premisas que permitan su orientación, las cuales se listan a continuación:

- Existencia de mecanismos (convenios) que instrumenten y hagan cumplir la voluntad política para que el Consejo de la Administración Municipal (CAM) y los actores comprendidos en el Subgrupo de Desarrollo del Turismo Local Sostenible apliquen el procedimiento que asiste al modelo para su implementación
- Disposición de los actores involucrados: político-institucionales, públicos y privados, sociales y externos, a establecer sinergia interactoral mediante procesos, a partir de Estrategias de Desarrollo Municipal

- Competencias exclusivas o concurrentes para que el CAM pueda gestionar el desarrollo del Turismo Local Sostenible de pequeña escala
- Vocación turística del municipio o parte de su territorio para ser declarado Municipio o Destino Turístico, decretado por parte del organismo representante del Estado (Ministerio de Turismo, Centro de estudios o Departamentos de Turismo de la Universidad y Centros de Capacitación del MINTUR), que permitirá fortalecer las potencialidades a nivel local y nacional

Las premisas permiten visualizar, de forma clara, la situación de los factores, bases necesarias para la aplicación del modelo. La concepción del modelo para la gestión del Turismo Local Sostenible parte de principios, leyes y normas constitucionales, lo cual permite que la planificación se garantice en un territorio.

El diseño del modelo considera los siguientes principios:

- **Integralidad y participación comunitaria.** Conseguir alianza de todas las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, como condición indispensable para el éxito
- **Autonomía financiera local.** Generar mecanismos de promoción y previsibilidad que permiten planificar a medio y largo plazo, además de aprovechar las externalidades
- **Equidad y corresponsabilidad.** Mecanismos que articulan e implican de manera corresponsable con los actores públicos, comunitarios y privados en la toma de decisiones, bajo el principio de máxima equidad
- **Transparencia.** Los actores involucrados en el sector turístico impulsan la cultura de transparencia para el empoderamiento de los procesos. Esto permite mayor implicación del sector público y mayor credibilidad al CAM ante la población

La gestión del Turismo Local Sostenible se considera como una función preferentemente de gerencia, al contener:

- **Planificación del Turismo Local Sostenible.** Tiene como resultado la definición de objetivos a alcanzar por parte del CAM. Esto incluye las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos, a partir de la creación del Subgrupo de Desarrollo del Turismo Local Sostenible
- **Organización del Turismo Local Sostenible.** Determinación de la estructura organizativa y las responsabilidades que son necesarias para asegurar la coordinación de las actividades por parte del Subgrupo de Desarrollo del Turismo Local Sostenible
- **Implementación del Turismo Local Sostenible.** Determinación de acciones realizadas por los directivos del Subgrupo de Desarrollo del Turismo Local Sostenible para que el personal cumpla con las estrategias turísticas, así como los proyectos turísticos locales, aprobados para su ejecución. Se analiza aquí el tipo de trayectoria a adoptar para gestionar el turismo local en los municipios
- **Control y evaluación del Turismo Local Sostenible.** Desde la práctica, el Subgrupo de Desarrollo del Turismo Local Sostenible desarrolla acciones para verificar en qué medida se cumplen las estrategias de desarrollo del turismo local, empleando para ello un sistema de indicadores

El modelo se presenta con un enfoque multidimensional, que tiene como base la articulación de las dimensiones de la sostenibilidad, conectadas desde lo local a lo nacional, que admite integrar los procesos de manejo de los recursos endógenos y exógenos para la gestión del Turismo Local Sostenible, con sinergia interactoral, interterritorial y multinivel.

El componente Fronteras alimenta, entre otros, a las estrategias de desarrollo municipal, las cuales son planificadas, integradas, participativas, viables, donde se producen complejas relaciones económicas, sociales, ambientales y político-institucionales, estimaciones que los actores locales tienen en cuenta a la hora de presentar los proyectos turísticos locales sostenibles para estos territorios.

Estas estrategias son fortalecidas por las acciones emitidas en el proceso de gestión del Turismo Local Sostenible. Además, en las fronteras del modelo, se observan políticas públicas nacionales, marco legal y regulatorio, proyecciones sectoriales y provinciales sobre el municipio, basadas en la Constitución y el Plan Económico y Social 2030 Cubano, así como demandas y competencia turística.

Entre las normativas perceptibles que rigen el proceder del modelo, están: fortalecer las políticas nacionales; fomentar la conciencia y cultura turística; impulsar de manera integral el Turismo Local Sostenible de pequeña escala, dentro del marco de la descentralización, e incentivar mecanismos para el uso sostenible de las zonas de uso turístico local.

El impacto de los proyectos turísticos locales sostenible de pequeña escala, en municipios cubanos, considera una serie de factores, tales como: el tipo de oferta turística y su motivación hacia el cliente en correspondencia con las tendencias de la demanda, el volumen de gasto turístico en el destino, el nivel de desarrollo económico que tributa al área de destino, la base económica local, la estacionalidad de la demanda, entre otros. En este sentido, la implementación de estos proyectos demuestra que el Turismo Local Sostenible, de pequeña escala, tiene un desempeño significativo respecto a otros sectores y su encadenamiento, así como su aporte al fortalecimiento a las Estrategias de Desarrollo Municipal.

Cada componente defiende la identidad, armonía, igualdad participativa en la toma de decisiones y la interacción sistémica de los procesos que ocurren en el desarrollo turístico local sostenible.

Con este modelo, se proporcionan proyectos encaminados a mejorar las Estrategias de Desarrollo Municipal como instrumento complementario para los planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Se establecen medidas adoptadas por el CAM para articular las directrices y orientaciones a las que se ajustan los planes de desarrollo. Los ámbitos de aplicación de estas estrategias abarcan todo el municipio, con criterio de equidad para sus habitantes y en relación con sus demandas.

Procedimiento para la implementación del modelo

Para la implementación del modelo de gestión del Turismo Local Sostenible, se propone un procedimiento (Fig. 3), el cual le da consistencia al mismo, al utilizarlo como herramienta. Asimismo, facilita su aplicabilidad en la práctica social en los municipios cubanos.

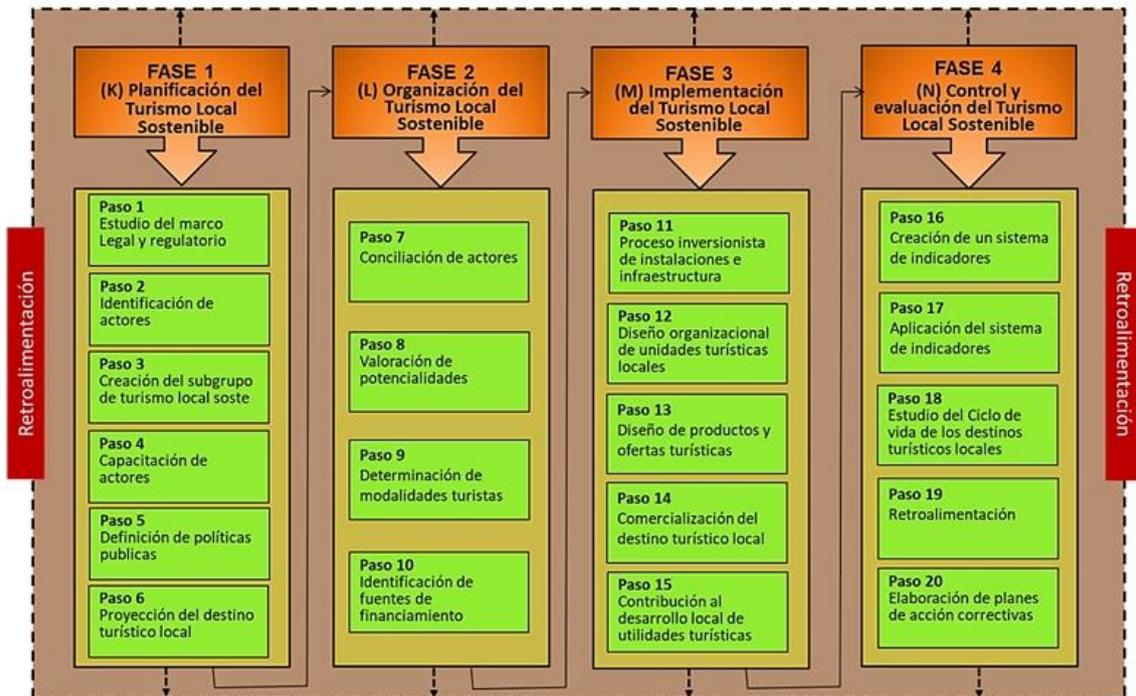


Fig. 3 - Procedimiento para la implementación del modelo
Fuente: Elaboración propia

El procedimiento para la implementación del modelo cuenta con los siguientes elementos:

- I. Objetivo: contribuir a la implementación del modelo de gestión del Turismo Local Sostenible por parte del Consejo de la Administración Municipal, a través del Subgrupo local de Turismo Local Sostenible.
- II. Objeto: proceso de gestión del Turismo Local Sostenible en municipios cubanos.
- III. Responsable de la implementación y control mediante el Subgrupo local de Turismo Local Sostenible, representado por actores locales.

Estructura:

FASE I: Planificación del Turismo Local Sostenible

FASE II: Organización del Turismo Local Sostenible

FASE III: Implementación del Turismo Local Sostenible

FASE IV: Evaluación y control del Turismo Local Sostenible

FASE I. Planificación del Turismo Local Sostenible

Objetivo general. Crear planes a corto, mediano y largo plazo que permiten la proyección general para el desarrollo turístico local sostenible.

En esta fase, se parte del marco legal regulatorio establecido, la identificación de actores, su capacitación y, en especial, la creación del Subgrupo de Turismo Local Sostenible, el que, una vez conformado, verifica el cumplimiento de las premisas y propone políticas públicas a escala local que tributan a la proyección del destino turístico local, donde se valoran las tendencias turísticas, el comportamiento del mercado, la competencia, la proyección de visitantes y los planes específicos para atender la disposición del territorio.

Paso 1. Estudio del marco legal y regulatorio

Este paso permite contextualizar legalmente la propuesta del Turismo Local Sostenible, de pequeña escala, a partir de las leyes, resoluciones y normativas que establece el país para el funcionamiento y desarrollo de la actividad turística, regulando el actuar de todos los actores que intervienen en el desarrollo turístico local. Este paso constituye una herramienta a tener en cuenta por el Subgrupo de Turismo Local Sostenible para la planificación de la actividad turística.

Paso 2. Identificación de actores

Se identificarán, a partir de las capacidades de recursos humanos locales, decisores, personas que tengan diferentes habilidades y conocimientos complementarios entre sí, que trabajen solidariamente para alcanzar los objetivos esperados. Deben ser actores involucrados en la actividad turística que demuestren intención y capacidad para la gestión del Turismo Local Sostenible.

Paso 3. Creación del Subgrupo de Turismo Local Sostenible

En este proceso, se conciertan encuentros de actores locales identificados en el paso anterior, involucrados en el desarrollo de zonas turísticas y su área de influencia. Se trabaja en el cambio de paradigma sobre la concepción del turismo actual y se enfoca hacia el Turismo Local Sostenible, de pequeña escala. Los actores que conforman el Subgrupo de Turismo Local Sostenible se seleccionan por parte de los miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local, encabezados por el CAM, órgano técnico que impulsa el aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos y la articulación de actores locales, bajo el marco legal regulatorio existente. Este grupo tiene preferentemente jurisdicción municipal y rige su funcionamiento a través de funciones, deberes y derechos que cada actor tiene.

El Subgrupo de Turismo Local Sostenible está integrado por representantes de actores locales, entre públicos, privados, institucionales, especialista en gestión ambiental, especialista en planificación y ordenamiento territorial, especialista en patrimonio cultural, miembro del Centro Universitario Municipal (CUM), entre otros. Es presidido, de preferencia, por el Intendente del CAM o funcionario designado. Sus miembros son renovados cada vez que sea necesario y se mantienen aquellos que siempre muestran una adecuada voluntad en la colaboración con el desarrollo turístico local.

Paso 4. Capacitación de actores

La capacitación de actores es sistemática, pero comprende, en un primer momento, la sensibilización de los mismos con la concepción del Turismo Local Sostenible de pequeña escala. Esta capacitación incluye los impactos positivos y negativos que trae

el desarrollo de esta actividad desde la perspectiva ecológica, social y económica; además, integra a todos los actores involucrados bajo un concepto coherente sobre el desarrollo del turismo, creando un pensamiento de desarrollo por y hacia la localidad.

Paso 5. Definición de las políticas públicas

El Subgrupo de Turismo Local Sostenible, de conjunto con los actores concurrentes, conforma la propuesta de políticas públicas que son presentadas al CAM y elevadas a la Asamblea Municipal para su aprobación; las mismas rigen la conducción del desarrollo turístico en el municipio donde prime la utilización de los recursos endógenos, el respeto a la cultura local, el enfoque de género, la generación de empleos con prioridades hacia la población local, la contribución económica local, la diversificación de actividades, así como los encadenamientos productivos locales.

Paso 6. Proyección del destino turístico

En la proyección del destino turístico local, derivan todos los anteriores pasos para la creación del plan general de desarrollo. Para ello, se tienen en cuenta los estudios de mercado y competencia, así como las tendencias turísticas del mercado, la conformación de planes de manejo para la conservación de los recursos en función de las modalidades turísticas que se desarrollan bajo el concepto de Turismo Local Sostenible de pequeña escala. Se calcula la proyección de los visitantes que arribarán, se estiman los ingresos, costos y utilidades percibidas y se establecen los mecanismos de comercialización, concibiendo el *mix* de marketing para la comercialización de un destino de Turismo Local Sostenible.

FASE II. Organización del Turismo Local Sostenible de pequeña escala

Objetivo general. Determinar la estructura organizativa a partir de la identificación de los procesos por parte del Subgrupo de Turismo Local Sostenible para la gestión del Turismo Local Sostenible, de pequeña escala.

Esta fase es la encargada de garantizar la organización y coordinación de recursos disponibles hacia actividades en torno a la gestión del Turismo Local Sostenible, de pequeña escala. Se concilian intereses entre los actores, determinando las modalidades pertinentes a partir de la valoración de las potencialidades existentes, se declaran las fuentes de financiamiento teniendo en cuenta las características propias del desarrollo turístico local en cuestión.

Paso 7. Conciliación de actores

Con la conciliación actoral, se logra una adecuada concertación entre los participantes, en el desarrollo de una actividad turística local de manera coherente, impregnando en todos los actores participantes la responsabilidad organizacional, la creación de una cultura hacia la integración, respeto y ayuda mutua, con mayor sentido de pertenencia hacia el municipio para el desarrollo del producto, mediante la capacitación y el seguimiento de las relaciones entre los actores, 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 desde la sostenibilidad ecológica, social e interinstitucional.

Paso 8. Valoración de potencialidades turísticas

A través de la realización de un diagnóstico de la situación actual de cada localidad, se valoran las potencialidades. En el mismo, se determinan el inventario de recursos turísticos y su evaluación y selección final como atractivos, a partir no solo de su valor, sino de su accesibilidad y disponibilidad en tiempo y espacio. Se desarrollan encuestas para actores del sector público y privado que participan en el desarrollo de los programas turísticos locales. Se identifican potencialidades que se corresponden con el desarrollo turístico a corto, mediano y largo plazo en el municipio y se involucran a los decisores para accionar en la disminución de las debilidades detectadas. Se caracteriza, de forma general, la situación físico-geográfica local, donde se identifican los principales atractivos; además, se caracteriza minuciosamente la dinámica económica y social, la infraestructura existente para garantizar los servicios de agua, comunicación y transporte, describiendo particularmente aquellas actividades turísticas que, de preexistir, puedan vincularse posteriormente.

Paso 9. Determinación de modalidades turísticas

El diseño de las modalidades turísticas está en función de la vocación y de las potencialidades del municipio, clasificado en atractivos culturales, naturales e históricos durante el paso anterior. En función de los mismos, se determina qué modalidad/des turística/s genérica/s y submodalidad/es específica/s, puede/n desarrollarse y qué actividades asociadas a cada una de ella/s, predominando en su elaboración un concepto único e integral en todos los componentes, tanto conceptuales como técnicos, en función de la tipología turística que responde a la clase de turismo y al tipo de turismo que se adecue a la localidad (Sánchez Sosa et al., 2020).

Paso 10. Identificación de fuentes de financiamiento

Se hace un levantamiento de las posibles fuentes de financiamiento a las que se tienen acceso y se realizan acciones para evaluar las mejores opciones y estrategias a utilizar. Se selecciona la o las fuentes y se definen los mecanismos a emplear. Los tipos de fuentes pueden ser: contribución territorial para el desarrollo local, presupuesto del estado, fondos propios de los gobiernos locales provenientes de las iniciativas municipales de desarrollo local, fondos de la colaboración internacional, de la inversión extranjera y fondos propios de empresas o trabajadores por cuenta propia, radicados en el territorio. Posteriormente, se evalúan las estrategias para la financiación de las iniciativas (cofinanciación, financiación interterritorial y la interactoral).

Paso 11. Diseño organizacional de unidades turísticas locales

Se determinan las estructuras, funciones y relaciones que deben existir entre los miembros de las unidades turísticas locales, creando la cultura organizacional de las mismas, teniendo en cuenta el concepto de Turismo Local Sostenible de pequeña escala y la modalidad determinada. Se crea el organigrama, la descripción de los puestos de trabajo, los perfiles por competencia, desarrollando el manual de normas de trabajo y de procedimientos para todos los procesos que presentan las unidades turísticas locales.

FASE III. Implementación del Turismo Local Sostenible de pequeña escala

Objetivo general: ejecutar la cartera de ofertas diseñadas para la comercialización del destino de Turismo Local Sostenible, de pequeña escala.

Esta fase determina la implementación de proyectos en función del aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos y la articulación de actores locales, teniendo en cuenta el proceso inversionista de instalaciones e infraestructura turística. Se estructuran las unidades turísticas locales que responden al concepto de diseño elegido en correspondencia con la modalidad determinada, según los atractivos presentes en las localidades, además, se diseñan los productos turísticos, se conforma la oferta turística para comercializar el destino turístico local y se determinan los valores de contribución al desarrollo local por concepto de actividad turística.

Paso 12. Proceso inversionista de instalaciones e infraestructura turística

Este paso incluye la etapa de preinversión, momento en el que aparece la idea preliminar de la inversión para el estudio de oportunidades. Se inicia con la tarea técnica y se concluye con la elaboración y presentación del estudio de factibilidad. En un segundo momento, se realiza la etapa de ejecución que comienza con la obtención de los proyectos ejecutivos y concluye con el inicio de los trabajos de ejecución. Finalmente, se llega a la conclusión de la inversión con el inicio de la prueba de puesta en explotación y se termina con el análisis posinversión.

Paso 13. Diseño de productos y ofertas turísticas

En este paso, que puede trascurrir paralelo al anterior, se especifica y sistematiza la información previamente trabajada, se busca reconocer acciones concretas que se necesitan llevar a cabo para desarrollar productos turísticos locales. La perspectiva a priorizar es la sinergia interactoral, involucrada en la actividad turística, donde prevalece el enfoque local. El diseño de los productos turísticos locales responde a las modalidades determinadas por la vocación de las localidades, que contienen los atractivos turísticos, la planta de servicios o facilidades y la infraestructura, lo que se tiene en cuenta en el diseño de las dimensiones del producto turístico con todo lo cual se diseñan las ofertas turísticas. Para el logro de todo ello, se tiene en cuenta el análisis documental, las fichas de inventario turístico, trabajo en equipo, talleres entre actores de la locales, públicos y privados; talleres participativos de validación de productos y ofertas turísticas locales, conformándose así la cartera de productos turísticos que conforman la oferta final a comercializar en los mercados correspondientes.

Paso 14. Comercialización del destino turístico local

En este paso, se identifican acciones concretas a desarrollar, tiempos que toma cada una de ellas, responsables que las llevan a cabo y cronograma de implementación. Para la comercialización del destino, se requiere trabajar en el completamiento del mix del marketing. A partir del diseño de productos y ofertas turísticas locales, se establecen los canales de distribución, seleccionando las agencias de viajes y turoperadores especializados que responden a las modalidades diseñadas y que comercializarán el destino turístico local, acompañado de un precio ajustado, teniendo en cuenta el cálculo del punto de equilibrio y la competencia, a lo cual se le

agrega una estrategia de comunicación, de forma vertical y horizontal, que garantice el posicionamiento del destino local en el mercado a fin, lo que garantiza un mercado real y potencial en el tiempo.

Para impulsar el desarrollo y comercialización de productos turísticos locales, se considera como órgano de dirección colectiva al Subgrupo de Turismo Local Sostenible, a través del cual se coordine, monitoree y evalúen acciones necesarias para el aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos y la articulación de actores locales vinculados al sector. Es el Subgrupo quien tiene autoridad para tomar decisiones en la aceptación o no de un producto u oferta turística local.

Paso 15. Contribución de utilidades turísticas al desarrollo local

Desde la concepción del desarrollo local, los prestatarios de Turismo Local Sostenible parten del principio de contribuir a la economía local, con parte de las utilidades netas obtenidas, cuya proporción es pactada entre el gobierno municipal y la unidad turística local. Las mismas son destinadas a nuevos proyectos de desarrollo local y a la solución de las principales problemáticas determinadas en las Estrategias de Desarrollo Municipal, con prioridad a aquellas que están dentro del área de influencia donde está anclado el destino turístico. Este es uno de los aspectos que identifica y diferencia este modelo de aquellos convencionales de turismo, es decir, su derrame económico local.

FASE IV. Evaluación y control del Turismo Local Sostenible

Objetivo general: Evaluar el impacto de la gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala a través de un sistema de indicadores.

Esta fase cierra el ciclo metodológico con la creación de un sistema de indicadores y su aplicación, incluyendo el estudio del ciclo de vida del destino turístico local para posibilitar, de manera sistémica, la retroalimentación del procedimiento y poder elaborar los planes de acciones correctivos.

Paso 16. Creación de un sistema de indicadores

Se crea un conjunto de indicadores conformados con sus criterios de medidas y evaluación de los mismos, atendiendo a las particularidades y relevancia de la información en el municipio. El procesamiento de la información se valora en: insatisfactorio, satisfactorio y óptimo. Los criterios de medida se expresan en rangos de porcentaje, número y tendencia, lo cual facilita y agiliza su determinación. La salida de los indicadores mide la dinámica del Turismo Local Sostenible, de pequeña escala, desde la perspectiva ecológica, social, económica e institucional. Esta medición por indicadores permite corregir el procedimiento en su propia aplicación, lo cual admite el ajuste de sus fases y pasos, con el fin de lograr mayor efectividad en la comercialización del destino turístico local y su consiguiente posicionamiento de acuerdo con las modalidades turísticas diseñadas.

Paso 17. Aplicación del sistema de indicadores

Los indicadores se aplican y evalúan de manera periódica. El Subgrupo de Turismo Local Sostenible estudia los indicadores y mide su comportamiento. En primera

instancia, dicho subgrupo, junto con los expertos seleccionados previamente, crean un catálogo con los indicadores selectos, que muestran el comportamiento en la gestión del Turismo Local Sostenible, de pequeña escala, para cuantificar los indicadores locales. Muchos indicadores son universales, pero otros son elaborados en correspondencia con las particularidades de cada localidad.

Los indicadores seleccionados se confrontan respecto a cada dimensión de la sostenibilidad, lo cual es realizado por expertos en turismo, acompañados del Subgrupo de Turismo Local Sostenible.

Paso 18. Estudio del Ciclo de Vida de los destinos turísticos locales

Este estudio permite evaluar, de conjunto, con los indicadores determinados anteriormente, en qué etapa se encuentra el destino turístico local. Esta triangulación de la información permite tomar decisiones certeras para rejuvenecer el producto o mantenerlo en madurez, añadiendo valor a las ofertas que lo componen, evaluando las ventajas competitivas y desarrollando estrategias en cuanto al mix del marketing. Se estudia continuamente el comportamiento de la competencia y del mercado, así como sus tendencias. Las etapas del ciclo de vida proporcionan la evolución del destino para la toma de decisiones en su comercialización y su posicionamiento definitivo en el mercado.

Paso 19. Retroalimentación

Los resultados de la implementación del procedimiento se colectivizan mediante talleres y otras formas de socialización de los resultados, a fin de establecer acciones correctivas y ajustar, de mejor manera, el modelo en este proceso de retroalimentación.

Es importante considerar que la retroalimentación es constante en todo el proceso de aplicación del procedimiento, que permite: reemplazar, modificar, realizar análisis de estrategias de Turismo Local Sostenible, de pequeña escala, encaminado al proceso de mejora continua en su gestión.

Paso 20. Elaboración de planes de acción correctiva

El desarrollo de un plan que contenga acciones correctivas, formulado por todos los actores participantes, liderado por el subgrupo de Turismo Local Sostenible, está enfocado a la solución de las problemáticas detectadas en el proceso de desarrollo del Turismo Local Sostenible, de pequeña escala. Este paso constituye una herramienta de mejora continua y sostenibilidad para la gestión del modelo.

En resumen, la propuesta del Turismo Local Sostenible resulta pertinente para el contexto en el que se mueve el mundo y, en particular, el destino turístico de Cuba. Es consustancial para la autonomía municipal y el proceso de descentralización que se está produciendo en el país. Representa una oportunidad para las localidades con potencialidades turísticas, que pueden revalorizar su patrimonio turístico en la misma medida que lo gestionan, directamente produciendo una renta local que beneficia la economía y la calidad de vida de la población a esa escala.

En concordancia con ello, el modelo es una herramienta que permite la implementación del desarrollo turístico a nivel local. Su valor metodológico le confiere total aplicabilidad por parte de los actores que intervienen en el proceso. De igual manera, su base multidimensional hace que se tengan en cuenta todos los elementos de la sostenibilidad para una adecuada gestión del Turismo Local Sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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. *ECONÓMICAS CUC*, 39(1), 117-136.
<https://doi.org/10.17981/econcuc.39.1.2018.08>
- Alburquerque, F. (2007). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. *Revista OIDLES*, 1(0). <http://www.eumed.net/rev/oidles/00/Alburquerque.htm>
- Alcívar Vera, I. (2018). *Realidades del Turismo Local. Compilación de Opiniones Turísticas*. Ediciones Uleam.
- Betancourt, R., & Rugh, E. (2020). *Turismo de pequeña escala. Una mirada desde Cuba y Costa Rica*. Center for Responsible Travel.
https://www.responsibletravel.org/docs/TurismoDePequenaEscala_2020.pdf
- Calle Iñiguez, M. (2015). *Desarrollo local turístico y sostenibilidad*. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6890>
- Darias Fuertes, M., Pérez Hernández, M. de los Á., & Ramírez Pérez, J. F. (2017). Turismo rural desde la Educación Popular. Experiencia en la vega tabacalera "Hoyo de Mena", Pinar del Río, Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(2), 161-168.
<http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/201>
- Darias Fuertes, M., Ramírez Pérez, J. F., & Pérez Hernández, M. de los Á. (2016). El desarrollo del turismo rural desde la concepción de la Educación Popular. *Mendive. Revista de Educación*, 14(4), 308-313.
<http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/868>
- Flores Loriga, J., Fernández Lorenzo, A., & Torres Páez, C. C. (2017). Análisis teórico sobre la integración entre actores a los procesos de gestión estratégica del desarrollo a escala local. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho*, 14, 1-14.
<http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/RIMED-Flores1.pdf>
- Gambarota, D. M., & Lorda, M. A. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista Geográfica Venezolana*, 58(2), 346-359.
<http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/44184>

- Gómez Prieto, J. L., Ramírez Pérez, J. F., & Zaldívar Puig, M. (2020). Sistemas productivos locales y turismo. Alternativa para el desarrollo socioeconómico en Cuba. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 115-130.
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/253>
- Güidi, G. (2016). Desarrollo local y turismo: Ejes de articulación entre ambos conceptos. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(6), 6-21.
<http://www.redsocialesunlu.net/?p=842>
- Guzón, A. (2006). *Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas*. Editorial Academia. <http://www.cedel.cu/wp-content/uploads/2018/10/0012-Desarrollo-Local-en-Cuba.-Retos-y-Perspectivas.pdf>
- OMT. (1993). *Desarrollo turístico sostenible: Guía para planificadores locales*. Organización Mundial del Turismo. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284401321>
- Proaño Ponce, W. P., & Ramírez Pérez, J. F. (2017). Modelo de Desarrollo Turístico Sostenible para cantones costeros: Herramienta para actores locales de Manabí, Ecuador. *Posgrado y Sociedad*, 15(2), 65-78.
<https://doi.org/10.22458/rpys.v15i2.1965>
- Ramírez Pérez, J. F. (2011). *Desarrollo local sostenible. Su aplicación a partir del manejo turístico de un área natural, Las Terrazas, Cuba*. ENTINEMA.
- Ramírez Pérez, J. F. (2018). Parque la Güira, Pinar del Río. Experiencia de Desarrollo Local. En *Sistematización de experiencias de Desarrollo Local en cuatro provincias cubanas*. PADIT.
- Riveros Montiel, T. I., & Olmedo de Ríos, S. L. (2020). El turismo como opción de desarrollo sostenible. *TURyDES*, 13(28), 15-40.
<https://www.eumed.net/rev/turydes/28/turismo-desarrollo-sostenible.html>
- Rodríguez Martínez, M., Ramírez Pérez, J. F., & Pérez Hernández, I. (2020). Turismo local sostenible en áreas forestales: Una aproximación teórica. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 83-98.
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/280>
- Sánchez Sosa, S. L., Ramírez Pérez, J. F., & Pérez Hernández, I. (2020). Procedimiento para el diseño de productos agroturísticos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(2), 166-182.
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/304>
- Torres Cadena, J. P., Navarro Jurado, E., & Guevara Plaza, A. (2019). Desarrollo local y turismo: Conceptualización, metodologías y aplicaciones. *Revista ESPACIOS*, 40(25).
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n25/19402513.html>
- Torres Páez, C. C., Gómez Ceballos, G., González Pérez, M., Ares Fuego, E., Cardoso Carreño, R., & Flores Loriga, J. (2018). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. *Anales*

de la Academia de Ciencias de Cuba, 8(1).
<http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/405>

Vázquez Barquero, A., & Rodríguez Cohard, J. C. (2015). La política de desarrollo local: Los desafíos de los territorios de desarrollo tardío. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales (CyTET)*, 47(186), 625-638.
<https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76436>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Jorge Freddy Ramírez Pérez, Iverilys Pérez Hernández, Mairim Rodríguez Martínez, Hanoy Miranda Camejo