

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS
CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO



TRABAJO DE DIPLOMA

***PROPUESTA DE PROYECTO DE DESARROLLO
TURÍSTICO LOCAL PARA LA ZONA RURAL
SURESTE DEL MUNICIPIO CAIBARIÉN***

Diplomante: Marta Maria Ausina Diaz

Tutor: M Sc. Yanisley Moya Monteagudo

Santa Clara

2014

Pensamiento



"El progreso y el desarrollo son imposibles si uno sigue haciendo las cosas tal como siempre las ha hecho."

Wayne W. Dyer

Agradecimientos



- *A mis padres, a ellos quiero darles un agradecimiento muy especial, porque gracias a su cariño, educación, esfuerzo, dedicación y apoyo incondicional he podido superarme profesionalmente*
- *A toda mi familia: a mi hermano, que espero siga mi ejemplo y finalmente se gradúe; a mis tías, por su apoyo en todo momento; a mis primos, y en especial a Tonito porque aunque siempre ha sido un “malcriado” que en muchas ocasiones ha logrado enojarme siempre ha traído alegría a mi vida; y a mi abuela, que aunque ya su mente le hace malas jugadas, en su momento supo educarme y darme sabios consejos.*
- *A mi tutora Yanisley, por su paciencia, confianza, dedicación, esfuerzo y tiempo dedicado.*
- *A todos mis amigos, en especial a Celia, Mirtha, Vivian y Danay, por soportarme todos estos años y formar parte de mis mejores recuerdos en la UCLV.*
- *A Norgia, por su apoyo, entrega y disposición en el desarrollo de este trabajo, así como a todos aquellos que de alguna forma contribuyeron al mismo.*

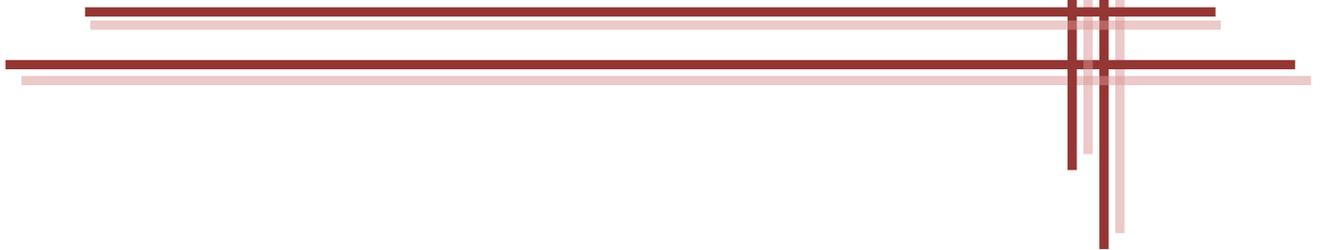
Gracias a Todos!!!

Dedicataria



- *A mi mamá, que ha sido mi apoyo en cada momento, alguien en quien siempre he podido confiar y contar para todo.*
- *A mi papá, que siempre ha demostrado cuánto me quiere y me apoya, más allá de las dificultades.*

Resumen



RESUMEN

Actualmente está demostrado que el turismo es un factor indispensable en el desarrollo socio-económico y cultural de las comunidades. El desarrollo local del turismo se ha convertido en una de las temáticas más relevantes en el presente siglo XXI y en el caso de Cuba se han establecido, como parte del proceso de cambio y reestructuración del modelo económico cubano, lineamientos enfocados en la imperiosa necesidad de fomentar proyectos de desarrollo local en los diferentes municipios del país, aprovechando para ello la presencia de sus recursos y atractivos turísticos. Debido a que Caibarién es uno de los municipios priorizados a nivel nacional para llevar a cabo las iniciativas locales de desarrollo, la presente investigación tiene como objetivo determinar su potencial turístico mediante la aplicación del procedimiento de diagnóstico turístico local propuesto por Moya (2012), lo cual constituye una herramienta de apoyo para la creación de un proyecto de desarrollo local en función de la actividad turística. El resultado fundamental obtenido evidenció que el municipio posee un alto potencial turístico y en base a ello se diseñó un proyecto de desarrollo local que a través de sus actividades y acciones posibilitará un mejor aprovechamiento turístico en función del desarrollo local. Durante la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas tales como: revisión documental, entrevistas, observación directa, tormenta de ideas y herramientas como la matriz DAFO y la Matriz de Marco Lógico.

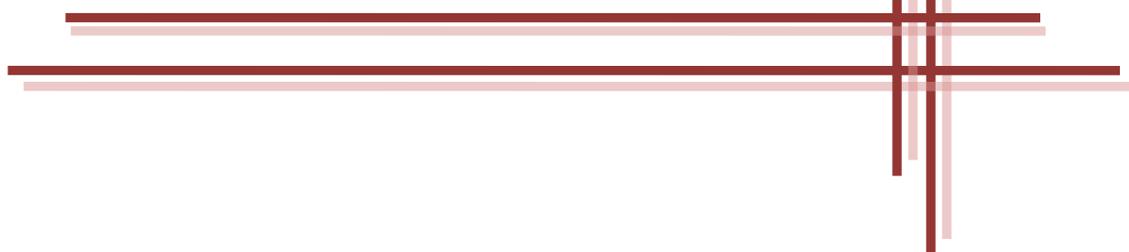
Abstract



ABSTRACT

Currently there is evidence that tourism is an essential factor in the socio- economic and cultural development of the communities. The local development of tourism has become one of the most relevant in this century and in the case of Cuba, as part of the process of change and restructuring of the Cuban economic model, guidelines have been established and they are focused on the urgent need to promote local development projects in different municipalities of the country, taking advantage of the presence of its resources and tourist attractions. Due to Caibarien is one of the priority municipalities at national level to carry out local development initiatives, this research aims to determine its tourism potential by applying the local tourist diagnosis procedure proposed by Moya (2012), which is a toolkit for the design of a local development project based on tourism. The main result obtained showed that the municipality has a high tourism potential and taking it into account a local development project was designed and their activities and actions will enable a better tourism development in terms of local development. During the investigation were applied different methods and techniques like document review, interviews, direct observation, brainstorming and tools such as the SWOT matrix and Logical Framework Approach.

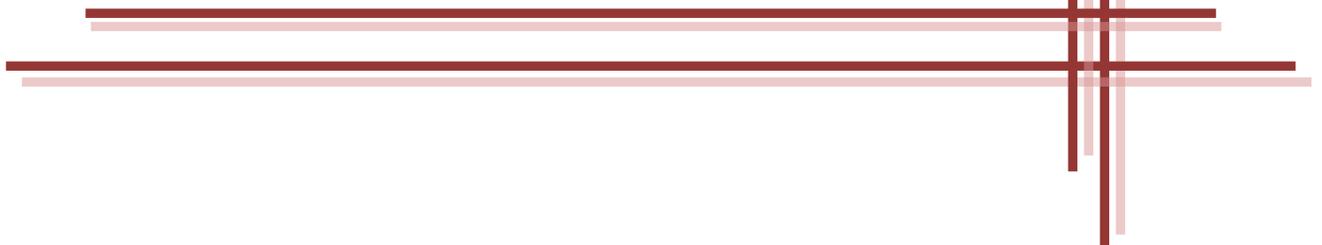
Índice



ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE TURISMO, GESTIÓN DE DESTINOS Y DESARROLLO LOCAL	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 Turismo. Sistema turístico	6
1.2.1 Definición de turismo	6
1.2.2 Sistema turístico y sus componentes.....	7
1.3 Destino turístico.....	9
1.3.1 Definición de destino y su papel en el sistema turístico	9
1.3.2 Gestión Integrada de Destinos.....	11
1.4 Desarrollo Local.....	12
1.4.1 Definición de desarrollo local	13
1.4.2 Antecedentes internacionales y nacionales del desarrollo local	14
1.4.3 Desarrollo local del turismo y su importancia en Cuba	16
1.5 Desarrollo de Proyectos	18
1.5.1 Proyecto. Conceptualización e importancia	18
1.5.2 Proyectos de desarrollo local en Cuba. Sus principales premisas.....	19
1.6 Conclusiones del primer capítulo.....	21
2. DIAGNÓSTICO TURÍSTICO LOCAL DEL MUNICIPIO CAIBARIÉN	22
2.1 Introducción.....	22
2.2 Análisis de procedimientos de diagnóstico local.....	22
2.3 Procedimiento de diagnóstico turístico local con un enfoque participativo, dirigido a impulsar la gestión del desarrollo local en los municipios (Moya 2012)	23

2.4 Aplicación del procedimiento de diagnóstico turístico local con un enfoque participativo (Moya 2012)	24
2.5 Conclusiones del segundo capítulo	48
3. PROYECTO DE DESARROLLO TURÍSTICO LOCAL EN LA ZONA RURAL SURESTE DEL MUNICIPIO CAIBARIÉN	49
3.1 Introducción	49
3.2 Análisis de procedimientos para el diseño de proyectos	49
3.3 Procedimiento de diseño para la presentación de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL)	50
3.4 Aplicación del procedimiento de diseño para la presentación de los proyectos de IMDL.....	51
3.5 Beneficios esperados asociados a la ejecución del proyecto	58
3.6 Conclusiones del tercer capítulo.....	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	71

Introducción



INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en uno de los principales sectores socioeconómicos del mundo y de los que crecen a mayor velocidad. Es considerada la primera o una de las primeras ramas de la economía de muchos países, aportando grandes ingresos a su (PIB) Producto Interno Bruto. De allí que todo desarrollo turístico precise de una adecuada estrategia de desarrollo integrado, porque el turismo está relacionado de forma estructural con la mayoría de los sectores socioeconómicos (Roca 2011).

Actualmente está demostrado que el turismo, como fenómeno característico de nuestra época, es un factor imprescindible en el desarrollo socio-económico y cultural de las comunidades.

El desarrollo local es una de las temáticas más relevantes en el campo del desarrollo en este siglo XXI. Es un proceso dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento de recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, renta, riqueza y sobre todo, mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad.

Por su parte, los efectos de la globalización hacen que surja la necesidad de nuevas formas de incentivar el desarrollo con un nuevo clima organizacional e institucional que permita la participación local de todos los agentes y sujetos económicos (Quintero y Gallardo 2008).

La incidencia de tal fenómeno, según González (2009), ha hecho necesaria la aplicación de una apropiada estrategia de desarrollo integrado en los territorios y localidades, la cual debe estar enfocada a favorecer la situación tanto para el espacio enmarcado en territorio o localidad como para los entes implicados en la actividad turística.

En el caso de Cuba se ha evidenciado la necesidad de llevar a cabo proyectos de desarrollo en las diferentes provincias del país. Actualmente el proceso de cambio y reestructuración del modelo económico cubano, brinda vital importancia a la gestión del desarrollo local, mediante los lineamientos 37, 263 y 264 (**Ver Anexo 1**), los cuales plantean claramente la necesidad de aplicar nuevas y mejores prácticas para la gestión y desarrollo de iniciativas locales, que garanticen el autofinanciamiento de este territorio, aprovechando sus recursos y atractivos, beneficiando a las comunidades, la economía y al territorio local en cuestión, diseñando, como parte de la iniciativa municipal, ofertas turísticas atractivas como fuente de ingreso en divisas.

Villa Clara, provincia situada en la región central del país, no está ajena a esta realidad y se vienen desarrollando un conjunto de proyectos, de los cuales algunos ya se encuentran en marcha. Dada la necesidad de generar alternativas que contribuyan a aliviar al Estado del mantenimiento de las finanzas en todos los territorios, la dirección del país decidió fomentar los llamados Proyectos de Desarrollo Local en los municipios villaclareños San Juan de los Remedios y Caibarién desde el segundo semestre del año 2009, con el objetivo de fomentar todas aquellas producciones territoriales y servicios que generen ingresos y sustituyan importaciones. Se basa, además, en un mayor protagonismo del gobierno local en la gestión económica. A él corresponde decidir y administrar, de manera colegiada, el destino del dinero recaudado, de modo que este se revierta en mayores progresos para el territorio (Pérez 2010).

En el municipio de Caibarién los Proyectos de Desarrollo Local tiene como objetivo movilizar recursos para que se inserten las producciones territoriales y los sectores de servicios con el turismo, en un nuevo enfoque de desarrollo para la solución de los problemas locales con una participación más directa del Gobierno en su propia gestión, teniendo como premisa fundamental desarrollar proyectos en actividades que generen ingresos y logren sustituir importaciones, además de satisfacer parte de las demandas de la Cayería Norte de la provincia, donde se asienta uno de los polos turísticos más promisorios de la nación.

En este sentido en el municipio de Caibarién aún no se ha logrado una adecuada gestión integrada del destino que posibilite el diseño y ejecución de proyectos de iniciativas de desarrollo local en función de la actividad turística. En el municipio se han propuesto un total de 44 proyectos de iniciativa para el desarrollo local que de cierta forma están concebidos para contribuir con la actividad turística, de este total el 41% están en ejecución, pero de ellos sólo el 56% aporta realmente ingresos por concepto de turismo, lo cual evidencia la no correspondencia del desarrollo local del municipio con los lineamientos 263 y 264 de la política Económica y Social del país referido al desarrollo del turismo. Lo anterior demuestra que el municipio de Caibarién no cuenta con una adecuada gestión de los proyectos de iniciativas de desarrollo local en función de la actividad turística. Todo lo anteriormente expuesto constituye en síntesis la **situación problemática de la investigación.**

Los elementos abordados en la situación problemática permiten plantear como **problema de investigación**: Inexistencia de un proyecto de iniciativa de desarrollo local del turismo, como resultado de una adecuada gestión integrada del municipio Caibarién por parte de todos los actores involucrados.

Por tal razón la presente investigación se realiza con el siguiente **objetivo general**: Diseñar un proyecto de iniciativa de desarrollo local en función de la actividad turística en el municipio Caibarién.

Los **objetivos específicos** para lograr el objetivo general propuesto son:

1. Realizar una investigación bibliográfica relacionada con el turismo, la gestión de destinos, el desarrollo local y el desarrollo de proyectos.
2. Aplicar un procedimiento de diagnóstico turístico local que permita la determinación de las potencialidades y limitaciones del municipio Caibarién para el desarrollo de la actividad turística.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para el diseño de un proyecto de iniciativa de desarrollo local en función del desarrollo turístico en el municipio Caibarién.

Se presenta entonces como **hipótesis de la investigación**: Si se aplica el procedimiento seleccionado sobre la base de un diagnóstico turístico en el municipio Caibarién, se podrá diseñar un proyecto de iniciativa de desarrollo local en función del desarrollo del turismo.

La presente investigación es **viable** pues Caibarién es uno de los municipios priorizados por la dirección del país para llevar a cabo las iniciativas de desarrollo local, debido a las posibilidades de desarrollo del turismo en la región, así como el interés de la provincia de Villa Clara y del Grupo de Desarrollo Local Provincial en definir las prioridades de desarrollo de la provincia en su conjunto; otorgándosele prioridad al desarrollo turístico integrado de las localidades para su mejor funcionamiento y aprovechamiento.

La investigación que se presenta es **factible** y su desarrollo posibilitará el diseño de un proyecto de desarrollo turístico local como parte de la gestión integrada del municipio Caibarién, permitiendo perfeccionar el desarrollo de la actividad turística y la implementación de las iniciativas de desarrollo local.

La **relevancia social** de la investigación radica en la implicación que se logra con la aplicación del procedimiento seleccionado, el cual contribuirá a mejorar el desarrollo de

la actividad turística en el municipio, y por consiguiente elevar el nivel de satisfacción y beneficio de la comunidad local.

La **relevancia económica** radica en que con una adecuada gestión del desarrollo local en función de la actividad turística en el municipio Caibarién se logrará contribuir, de cierta forma, a sustituir las importaciones de varios productos utilizados en la prestación de servicios en las entidades turísticas y por consiguiente a reducir los costos.

El **valor práctico** de la investigación radica en la factibilidad y pertinencia de la aplicación del procedimiento para resolver la problemática existente en la localidad, lo que posibilitará la presentación de un proyecto de desarrollo local en función del turismo a partir de una adecuada gestión integrada del destino Caibarién. Además los actores involucrados en el desarrollo local, podrán disponer de un medio investigativo que contribuya a la propuesta de proyectos coherentes e integrados con sus potencialidades.

En cuanto a las **limitaciones y alcance de la investigación**, el estudio se centra solamente en la localidad de Caibarién, realizándose un diagnóstico mediante el cual se obtiene información precisa, detallada y objetiva sobre los recursos y atractivos turísticos de la misma, lo cual se toma como base para diseñar un proyecto de desarrollo turístico local. Ello no significa que la estructura y diseño de esta investigación no puedan ser utilizados en otras localidades con características o condiciones semejantes.

La presente investigación se clasifica con relación a su finalidad en **aplicada** ya que persigue dar solución a problemas prácticos relacionados con la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Caibarién a fin de contribuir al desarrollo del turismo.

Según el objetivo gnoseológico será del tipo **descriptivo**, ya que se persigue a partir de un análisis teórico y una metodología de diagnóstico, determinar la situación actual del municipio Caibarién, describiendo sus recursos y atractivos turísticos, así como los proyectos de iniciativas de desarrollo local. Luego la investigación puede adquirir el **nivel explicativo**, pues pretende determinar las causas de la inadecuada gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Caibarién y en qué condiciones se manifiesta, para posteriormente diseñar un proyecto de iniciativa de desarrollo local debidamente fundamentado.

Para lograr la consecución de los resultados propuestos, fueron utilizados los siguientes **métodos de investigación**:

Métodos teóricos:

- ❖ **Analítico-sintético:** permite penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio, lográndose establecer los componentes teóricos de la investigación, su fundamentación y el diseño de soluciones.
- ❖ **Inductivo-deductivo:** su aplicación permite dar respuesta a las interrogantes planteadas a partir de las informaciones y situaciones acopiadas.
- ❖ **Histórico-lógico:** para conformar la evolución y desarrollo de las iniciativas de desarrollo local en el municipio Caibarién, así como para establecer el tratamiento que se le da a la literatura científica relacionada con la investigación.

Métodos empíricos:

- ❖ **Investigación bibliográfica y documental:** se utiliza básicamente para el análisis de documentos relacionados con el objeto y campo de investigación.
- ❖ **Observación directa:** constituye un método esencial para diagnosticar la situación actual del municipio Caibarién y en especial de sus proyectos de desarrollo local.
- ❖ **Entrevista no estructurada:** posibilita la obtención de información de manera abierta entre el entrevistador y los entrevistados (especialistas).

La **estructura de la investigación** consta de tres capítulos:

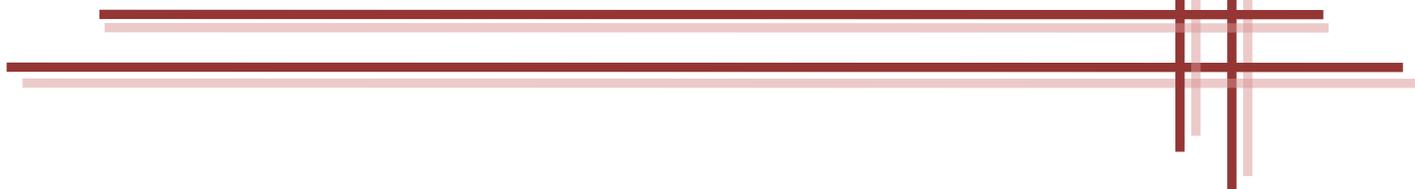
CAPÍTULO 1 Investigación bibliográfica sobre turismo, gestión de destinos, desarrollo local y desarrollo de proyectos. Donde se presentan los principales conceptos teóricos para el desarrollo de la investigación, basándose en el estado del conocimiento científico adquirido sobre el tema hasta el momento.

CAPÍTULO 2 Diagnóstico turístico local en el municipio Caibarién. Se describe y aplica el procedimiento de diagnóstico de la investigación y las técnicas utilizadas en ella. Se identifican los recursos turísticos, los proyectos de desarrollo local y las problemáticas existentes, así como la determinación del potencial turístico del municipio.

CAPÍTULO 3 Diseño de un proyecto de iniciativa de desarrollo local en la zona sureste del municipio Caibarién.

El trabajo posee además un cuerpo de **CONCLUSIONES** y **RECOMENDACIONES**, así como la **BIBLIOGRAFÍA** consultada (referenciada por la Norma Harvard 2011) y los **ANEXOS** correspondientes.

Capítulo 1.
Investigación bibliográfica sobre
turismo, gestión de destinos
y desarrollo local



1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE TURISMO, GESTIÓN DE DESTINOS Y DESARROLLO LOCAL

1.1 Introducción

El turismo y el desarrollo local son estrategias de desarrollo que están en función del potencial territorial y de la riqueza natural, cultural y social. El requerimiento principal para el impulso del turismo a través de la labor municipal es la toma de conciencia, por parte de las autoridades locales, de la importancia del turismo en la generación de beneficios para su localidad.

Realizar un estudio sobre la temática de la actividad turística, fundamentalmente vinculada al desarrollo local y la gestión integrada del destino requiere en primer lugar, un análisis teórico de diversas perspectivas abordadas por la comunidad de autores que han definido las temáticas que se encuentran alrededor de la investigación en cuestión. En el siguiente capítulo se exponen conceptos y aspectos teóricos que permiten la comprensión de elementos relacionados con el turismo, desarrollo local, los proyectos y la importancia de la gestión integrada del destino, con el fin de ampliar el conocimiento sobre la actividad a desarrollar. El objetivo de este capítulo es colocar la investigación dentro de un conjunto de conocimientos teóricos necesarios para comprender la necesidad e importancia de la gestión integrada del destino en función del desarrollo local en la actualidad, siguiendo el hilo conductor que se muestra en el **Anexo 2**.

1.2 Turismo. Sistema turístico

El turismo debe ser abordado desde un enfoque en sistema o sistémico para una mejor comprensión de dicho concepto. Definir al Turismo como un sistema o conjunto de elementos interrelacionados bajo determinadas "reglas" y con una dinámica propia, permitirá penetrar paulatinamente en la complejidad de esa importante actividad humana y económica del presente siglo XXI.

1.2.1 Definición de turismo

La existencia del turismo se sustenta en la realización de un traslado o viaje como elemento básico para desencadenar diversas acciones asociadas a este fenómeno. En una primera apreciación es posible considerarlo así, pero un enfoque más amplio permite conceptualizar el turismo como un fenómeno complejo donde intervienen diversos

elementos, entre los cuales figuran: el alojamiento, la restauración, la recreación y otros aspectos, además del viaje propiamente dicho (OMT 1998, citado en Universidad de La Habana 2011).

En este sentido son varios los autores (De la Torre 1980, Mathieson y Wall 1982, Figuerola 1991, Molina 1991, Weaver y Oppermann 2000, Goeldner et al. 2000, Cárdenas 2002, Nácher y García 2004, Universidad de La Habana 2005, Martín 2006, González 2007, González y Perdomo 2008) y organizaciones (Organización Mundial del Turismo 2001) que han emitido sus definiciones acerca del término “turismo” (**Anexo 3**).

Sustentándose en el análisis comparativo realizado, de acuerdo a criterios establecidos, a las definiciones de turismo dadas por los autores anteriores (**Anexo 4**), la presente investigación se acoge a la planteada por Martín (2006), la cual constituye la de mayor representatividad de los criterios seleccionados con un 60%, proponiendo así una definición más abarcadora del fenómeno turístico que pretende contemplar el conjunto de aspectos y actividades involucradas en el mismo. Este autor define al turismo como:

“El conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas- culturales y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores y receptores; así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual” (Martín 2006, 5).

1.2.2 Sistema turístico y sus componentes

El fenómeno del turismo es una disciplina que se ajusta a la perspectiva sistémica. Cabe mencionar que para explicar el sistema turístico existen diversos modelos dependiendo del paradigma abordado. Un modelo más complejo lo presentó Leiper (1979) y fue adoptado por muchos autores en 1990, el cual propone su sistema turístico de cinco elementos. De acuerdo con Acerenza (1986), de estos cinco elementos uno es dinámico y se refiere al turista, tres son geográficos: el espacio emisor, la ruta o espacio de tránsito y el espacio receptor y un elemento es económico: la industria productora de servicios turísticos.

El sistema turístico ha sido analizado desde otros enfoques, tal es el caso de los modelos con enfoque sistémico por autores como Boullón (1997) y Molina (2000). Boullón define al sistema turístico como un sistema que se fundamenta en la conceptualización del turismo como una actividad económica basada en la oferta y demanda de recursos turísticos. En su definición, incluye elementos claves para su conceptualización como: oferta, demanda, planta turística, supraestructura, atractivo turístico y producto turístico (Brito 2011).

Con una fundamentación teórica más estructurada, Molina (2000) concibe al turismo como un sistema abierto relacionado con el medio ambiente con el que establece intercambios: el sistema importa insumos que al ser procesados emergen al entorno en forma de productos. El sistema turístico de Molina (2000) tiene un evidente enfoque de destino y está integrado por seis subsistemas: superestructura, demanda, atractivos, equipamiento, infraestructura y comunidad local, los que interactúan entre sí con el fin de alcanzar un objetivo común.

De manera general puede afirmarse que los dos componentes principales del sistema turístico son la oferta y la demanda turística, cuya compleja red de relaciones tanto físicas como intangibles, se desarrollan sobre un territorio determinado (origen, destino y espacio recorrido entre ambos), y causan una serie de impactos tanto positivos como negativos en aspectos ambientales, socioculturales, y económicos en todo el territorio sobre el que se asienta y desarrolla el sistema turístico. Estos elementos integrantes o subsistemas constituyen el "contenido" del fenómeno del turismo y a su vez, se encuentran inmersos en un entorno o ambiente "exterior" (sistemas exógenos) que los condicionan y también, sobre el que influyen.

El sistema en su conjunto (visto de modo estático) se expresa en la interrelación de los subsistemas exógenos y endógenos (**Anexo 5**).

Según Martín (2003), los subsistemas exógenos (enmarcan la realidad turística) son:

- La Política
- La Ética
- El Derecho
- La Economía General
- La Tecnología
- La Cultura

➤ El Entorno Medioambiental

Por otra parte, los subsistemas endógenos (propios de las actividades turísticas) se pueden considerar como:

- Económico (de producto)
- Mercadológico (captación de corrientes de viajeros y su satisfacción)
- Organización económica y gestión de entidades (para propiciar-lograr los viajes y ofrecer servicios-productos que faciliten la estancia y provean de elementos “satisfactorios” de las necesidades y deseos de los viajeros.
- Geográfico-espacial (medio en que se desenvuelven las actividades turísticas)
- Socio-cultural (relaciones humanas y de contacto con otros atractivos para realizar los viajes)

En el marco de esta investigación se considera la concepción de Martín (2003) como la más apropiada porque toma en cuenta a la comunidad receptora y a las organizaciones de apoyo al turismo como una parte fundamental del desarrollo de la actividad en el destino. Además, considera al sistema turístico como un sistema abierto que está inserto en un entorno social, ambiental, político y económico lo que proporciona una base teórica para la práctica de un turismo sostenible, responsable con la comunidad receptora y dinámica económica y políticamente.

1.3 Destino turístico

El desarrollo del turismo implica el conocimiento de las zonas o destinos turísticos del país que cuentan con atractivos potencialmente aprovechables para esta actividad. Ello es condición necesaria para enfrentar una demanda que crece y busca ofertas más adecuadas a sus aspiraciones de descanso y recreación.

En el ámbito territorial del turismo, resulta esencial contar con una clara definición de cuáles son los espacios o zonas del país que poseen los mejores atractivos. Esas localidades son, en lo fundamental, los destinos que se convierten en objeto de desarrollo turístico.

1.3.1 Definición de destino y su papel en el sistema turístico

El destino, como ámbito donde ocurre la mayoría de las actividades de producción y consumo turístico y tiene lugar gran parte de los efectos ambientales, sociales, económicos y culturales del turismo, no ha recibido la atención que merece. De ahí que,

históricamente, el destino ha sido definido indistintamente como sinónimo de producto o como el lugar donde se “hace” turismo.

El destino es precisamente la consideración espacial en que se desenvuelve el turismo, la necesidad del mismo surge de su trascendencia para encausar convenientemente el desarrollo turístico y los fenómenos generados por los visitantes que acuden a un determinado lugar.

La Organización Mundial del Turismo señala, de manera sintética, que: “el espacio turístico es el lugar geográfico determinado donde se asienta la oferta y hacia el que fluye la demanda” (OMT 1998).

Sin embargo, el destino se conforma realmente como un sistema en el espacio donde confluyen otros dos sistemas más amplios, el sectorial-turístico y el geográfico, y como tal participa parcialmente de ambos y por ello debe ser interpretado, planificado y gestionado, atendiendo tanto a sus elementos individuales (propios) como también a las interacciones que entre esos y otros elementos (incorporados) se producen. (Universidad de La Habana 2011).

Al ser el turismo un fenómeno asociado al disfrute o realización de actividades vinculadas a recursos, que mayormente son de carácter geográfico-natural, su existencia implica una diversidad de relaciones territoriales que en la práctica desbordan el espacio ocupado por la planta y la infraestructura turística. Lógicamente ello no es la única condición para la existencia de un destino turístico, entre otras, se requiere también de atractivos y facilidades que motiven esas visitas y hagan posible una estancia agradable a los que decidan conocerlo.

Uno de los componentes básicos de la operación turística consiste precisamente en los atractivos presentes en el destino, determinados esencialmente por sus recursos y condiciones. La incorporación de tales elementos y su aprovechamiento como "materia prima" del turismo es su primer impacto sobre el medio natural.

En la presente investigación se asume el concepto emitido en el libro Gestión de Destinos Turísticos, de un colectivo de autores de La Universidad de La Habana (2005) que plantea que:

“Un destino o zona turística es un espacio geográfico, que puede o no coincidir con los límites municipales, y que cuenta con recursos de carácter natural, histórico-monumental y

cultural que atraen una corriente de visitantes en forma periódica o permanente. Asimismo, se caracteriza por ofrecer una serie de servicios destinados a la atención integral de los visitantes, como hospedaje, alimentación y transporte, entre otras ofertas turísticas” (Universidad de La Habana 2005, 48).

En consecuencia el destino debe ser entendido como una realidad sistémica compleja, integrada al mismo tiempo por parte de los elementos que conforman el sistema turístico y por parte de elementos del sistema territorial, así como, evidentemente, por las relaciones que entre ellos se establecen.

1.3.2 Gestión Integrada de Destinos

El destino, como sistema integrado por diversos componentes que interactúan en un espacio determinado y cuyo resultado o “salida” es la oferta de servicios, no puede funcionar y evolucionar de modo anárquico; por el contrario, requiere de la necesaria coordinación entre los intereses de los “actores” actuantes en ese territorio para poder mostrar al visitante un ambiente donde prime la adecuada fluidez y armonía necesaria en toda operación turística. (Universidad de La Habana 2011).

El papel de la gestión de destinos es administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas. Conlleva por tanto competencias tanto gubernamentales en materia de toma de decisiones como funcionales (planificación, organización y control de actividades empresariales), que normalmente deberían incumbir al sector público (Manente y Minghetti 2006, citado en Manente 2008).

La gestión de los destinos ha experimentado una gran evolución en los últimos años. Los organismos territoriales de gestión turística se han convertido en responsables de la coordinación, la promoción, la creación de productos, el marketing y el desarrollo de dichos destinos, así como de la información turística que se proporciona en ellos.

La cuestión de la “gestión de destinos” se ha revelado en los dos últimos decenios como consecuencia del desarrollo sostenido del turismo del lado tanto de la demanda como de la oferta, y se ha desarrollado como respuesta a las nuevas tendencias observadas en el mercado turístico. Estos cambios han puesto de relieve la apremiante necesidad que tienen los agentes públicos y privados de la oferta turística de que la gestión de los

movimientos turísticos y la organización de los destinos se lleven a cabo desde una perspectiva coherente, *integrada* y cualitativa. (Manente 2008)

Se puede plantear que la *gestión integrada de destinos* no es más que una respuesta para enfrentar a partir de acciones concretas la gestión del territorio determinada por la relación producción-consumo derivada de la demanda turística; y continúa que se precisa antes que todo, la coordinación de la acción de los distintos actores del turismo en un destino, para lo que se requiere tener como base un profundo y acabado conocimiento de las variables que son estratégicas para su sustentabilidad social, económica y ambiental. La razón fundamental que lleva a los responsables de la actividad turística a establecer mecanismos de gestión que aseguren su desarrollo armónico y racional es que para el turista el destino constituye una unidad integral (sistema), en el que si bien cada uno de los componentes satisface unas demandas específicas (alojarse, recrearse, etc.), la experiencia turística final -grata o negativa- es consecuencia del conjunto (González 2008, citado en Pis 2012).

La gestión eficaz que debe acompañar a los destinos turísticos en el nuevo milenio debe apoyarse en la organización de los recursos locales; la coordinación y gestión de la producción turística local; la gestión y control de las relaciones entre los agentes; la segmentación del mercado y las cadenas de productos y, por último, la creación y gestión del valor producido por el sistema turístico para todos los agentes involucrados, a saber, los sectores público y privado, los turistas y la comunidad receptora (Manente 2008).

1.4 Desarrollo Local

En la historia de la humanidad se ha pretendido lograr el desarrollo de la sociedad y en la medida que esto es posible, se ha enmarcado en espacios cada vez más estrechos es por ello que se ha comenzado a hablar del desarrollo no solo a nivel de país sino con un carácter local.

Desarrollo Local es un paradigma de desarrollo reciente, de naturaleza compleja y multidimensional, que actúa a nivel político, psico-sociocultural, económico y ambiental de un territorio, buscando potenciar las condiciones endógenas a partir de sus actores sociales, para lograr mayor sostenibilidad, productividad y equidad en su desarrollo (Couto 2006).

1.4.1 Definición de desarrollo local

En contraposición a los criterios que prevalecieron durante un largo período sobre el ideal de sociedad planificada que suponía la eliminación de toda iniciativa que no proviniera del Estado central, la iniciativa local era considerada disgregante por planificadores amantes de la coherencia y la uniformidad (Arocena 1995), sin embargo un gran número de investigadores, expertos, instituciones, organismos y organizaciones, desde enfoques coincidentes y diversos, se han pronunciado con relación a los temas locales.

En los últimos años el desarrollo local se ha convertido en objeto de investigación de varios autores (Blakely 1989, Gorofoli 1994, Caño 1998, Vázquez 2000, Cotorruelo 2001, Enríquez 2001, Albuquerque 2001b, Gallicchio 2003, Padillas 2003, Pike et al. 2006, González 2009, Pérez 2009 y Montejo 2010) e instituciones (Junta de Extremadura 2003), quienes han emitido diferentes definiciones acerca del mismo. **(Ver Anexo 6)**

Luego de un análisis comparativo, a partir de criterios establecidos, de los conceptos de desarrollo local abordados por los autores anteriores (**Anexo 7**), se puede apreciar que el 85% de los autores lo consideran como un proceso; el 14% plantean que está orientado a superar las dificultades y exigencias del cambio estructural en el actual contexto de creciente competitividad y globalización económica; que el gobierno local debe ser capaz de aglutinar, facilitar, estimular y coordinar este proceso y que requiere de una fuerte capacidad innovadora de todos los integrantes; el 64% coincide en que requiere de la interacción, cooperación y participación de todos los actores locales dentro de los límites de un territorio determinado; el 36% establece que tiene como propósito impulsar el crecimiento económico; el 79% está de acuerdo en que debe orientarse a elevar la calidad de vida de la localidad; por su parte el 50% coincide que se deberán aprovechar eficiente y sustentable de los recursos endógenos y exógenos existentes en la localidad; mientras que el 21% plantea que se debe interrelacionar las dimensiones económica, política, social y medioambiental y sólo el 7% considera que estimula el logro de acciones integradas.

Para los propósitos de la presente investigación, se toma en consideración la concepción de desarrollo local establecida por Pérez (2009), la cual representa el 70% de la totalidad de los criterios establecidos. Este autor plantea que:

“El desarrollo local es un proceso dinámico en el que los actores locales (gobierno local, instituciones, actores económicos y población) intervienen con pleno derecho, en la búsqueda de alternativas permanentes para mejorar su realidad, donde se deben interrelacionar las dimensiones económica, social, política y ambiental. Para ello deberán aprovechar los recursos endógenos y exógenos que la localidad presenta, además se requiere de una fuerte capacidad innovadora de todos los integrantes, y el gobierno local debe ser capaz de aglutinar, facilitar, estimular y coordinar este proceso, en el cual todos los actores conforman el poder local siendo necesaria su participación y vinculación en todo momento” (Pérez 2009).

1.4.2 Antecedentes internacionales y nacionales del desarrollo local

El desarrollo local surge fundamentalmente en Europa según la opinión de Morales (2003), como respuesta a las crisis macroeconómicas, precisamente en Francia, en el año 1965, para las zonas rurales desfavorecidas (Urgellés 2009).

Desde la década del 70 y los 80 en Europa y con influencia en otras regiones, comienza a gestarse un proceso de revalorización del entorno territorial, denominado también espacio local, que empieza a abarcar la diversidad socio-estructural de estas complejas sociedades modernas.

A finales de la década del 80 se inicia a nivel internacional un importante giro en las políticas de desarrollo, que hasta entonces se imponían “de arriba a abajo” mediante políticas macroeconómicas globales alejadas de las realidades locales y que desde entonces pasan a ser tratadas “de abajo a arriba” mediante políticas mixtas macro y microeconómicas centradas en promover el protagonismo del desarrollo local, pues comienza a entenderse el sentido de que “lo importante es pensar localmente y actuar globalmente” (Poggiuese 1998, citado en Sanabria 2011).

Las propuestas de la teoría territorial del desarrollo, del desarrollo autocentrado y del desarrollo desde abajo, surgen como una reacción a la insatisfacción que generó el agotamiento del modelo de desarrollo desde fuera, que era la propuesta establecida en los años sesenta y setenta (Vázquez 1999).

En los países subdesarrollados el desarrollo local se origina como respuesta a las contradicciones del sistema por la desatención del Estado a la situación de crisis de los territorios deprimidos, por otra parte es resultado de la escasa fuente de recursos de los gobiernos locales para hacer frente a estas crisis, ya que los presupuestos fueron

recortados y la privatización impulsada a partir de la puesta en práctica del neoliberalismo (Pina 2011).

El desarrollo local que se promueve en Cuba en opinión de Limia (2004) se distingue en rasgos esenciales de las fórmulas predominantes en el mundo, pues considera que no se encamina en dirección a la privatización de los recursos, a la fragmentación de los sectores populares, ni a restablecer o hacer gobernable la acumulación capitalista. Es decir se desarrollan procesos de desarrollo local que favorecen de manera generalizada a toda la sociedad.

A finales de 1961 el gobierno revolucionario asumió la tarea de la planificación de la economía y el trabajo en todos los niveles. El Instituto de Planificación Física (IPF) fue el principal responsable de la planificación territorial con base en los planes sectoriales hasta 1975. La creación de los sectores económicos globales en las provincias en 1972, sin embargo, representó uno de los primeros indicios de un nuevo enfoque territorial en el plan económico nacional, con base en los informes de las delegaciones provinciales de los organismos. (Iglesias s.f.)

A partir de 1975 se sentaron las bases para un desarrollo cualitativamente superior de la planificación territorial en Cuba, más acelerado y completo, con base en la nueva división político-administrativa, la instalación de los Organismos del Poder Popular (OPP) en todo el país y la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE).

La creación de los OPP amplió las funciones y facultades de las provincias y fortaleció la autoridad e importancia económica de los municipios, los cuales asumieron la administración de miles de unidades antes atendidas por los órganos centrales.

La creación del Instituto de Planificación Física y las Direcciones Provinciales de Planificación Física son una expresión concreta de que el estado cubano promueve el desarrollo de iniciativas locales mediante el diseño de políticas económicas y sociales.

Igualmente, se definieron elementos esenciales para encaminar el trabajo comunitario integrado en los territorios, entre ellos la necesidad de relacionarlo con el desarrollo económico, de adecuar los objetivos de los programas sectoriales a los de gobiernos municipales y provinciales, de cambiar estilos y métodos de trabajo por otros que acentuaran la horizontalidad, de fortalecer el papel integrador de los gobiernos municipales y provinciales con relación a las misiones estatales de los Organismos de la

Administración Central del Estado (OACE), su adecuación a las características de cada territorio así como la necesidad de reconocer al delegado de circunscripción como líder básico de la comunidad (Estrada et al. 2012).

A esto se une la experiencia nacional denominada Iniciativa Municipal para el Desarrollo, que fue diseñada como resultado del sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba para dar respuesta a los lineamientos trazados con el objetivo de potenciar el crecimiento social y económico de las localidades (Zanabria 2011).

En Cuba se han venido implementando continuamente iniciativas de desarrollo local, ya que la política de la Revolución cubana desde sus inicios ha estado dirigida al desarrollo económico y social de todos los territorios priorizando los más atrasados. (Massó 2007).

La propuesta de Desarrollo Local asumida por el país va mucho más allá de la concepción estrecha de desarrollo, incluye como dimensiones relevantes la participación y el empoderamiento de instituciones y actores en los diferentes niveles de la toma de decisión, bajo la dirección de los gobiernos municipales que implementan procedimientos para promover el desarrollo sostenible. Este tema a nivel local ha devenido eje central del trabajo de los órganos de dirección desde el año 2011, que con el decursar del tiempo se convierten en procesos que legitiman el trabajo de los municipios lo que conlleva a un salto cualitativo en la gestión institucional (Estrada et al. 2012).

1.4.3 Desarrollo local del turismo y su importancia en Cuba

El fenómeno turístico resulta muy complejo, sobre todo lo relacionado con el desarrollo local, por ser una nueva tendencia en su evolución, producto de la necesidad de los municipios de potenciar el turismo basado en sus propios recursos y atractivos, y de esa forma lograr un mayor beneficio, tanto económico, como ambiental y social (Brito 2011).

La consideración de las diferentes dimensiones del desarrollo local, en la apreciación de Arocena, J. (1995), permite advertir condiciones para una inserción apropiada de la actividad turística y la generación de un proceso benéfico para la sociedad local. En su apreciación se diferencian dimensiones significativas: social, identitaria, económico productiva, política y sistémica, con frecuencias unidimensionalmente asumidas.

En síntesis, la incidencia del ejercicio de tales dimensiones del desarrollo local en su devenir, define la viabilidad y el alcance del desarrollo turístico propiciado. La subestimación de alguna de las dimensiones y/o de sus implicaciones ha de incidir

necesariamente en la proyección futura de la actividad. La interacción de las dimensiones y la comprensión de las lógicas, producto de la tensión local-global en la actividad turística, han de definir el tipo de desarrollo y/o la modalidad de la puesta en valor turístico recreacional de los territorios, más allá de los recursos apreciados (Brito 2011).

Como en el caso de la explotación de cualquier nuevo recurso que genera beneficios, el desarrollo local del turismo se convierte en las comunidades en un espacio de conflicto donde los distintos sectores implicados no necesariamente tienen los mismos intereses, sino que más de una vez, por el contrario, sostienen claramente posiciones opuestas. A esto se suma la fragilidad de los recursos en los que se basa el turismo, así como la creciente demanda de una mayor calidad medioambiental y el hecho de que el turismo es una actividad ambivalente, que puede aportar grandes ventajas en el ámbito socioeconómico y cultural, mientras que al mismo tiempo contribuye a la degradación medioambiental y a la pérdida de la identidad local (Carta de Turismo Sostenible 1995, citado en Sanabria 2011).

El turismo como factor de desarrollo económico local constituye en la actualidad un tema de vital importancia dentro de la economía mundial. Nuestro país no está exento de esta tendencia ya que aún cuando desde los inicios del siglo pasado la economía cubana tenía su base fundamental en la agroindustria azucarera, la actividad turística ocupó un espacio no despreciable y desde la década de los noventa debido a manifestaciones coyunturales y estructurales de la economía cubana este sector se ha ido situando en la vanguardia dentro del ámbito económico.

En Cuba, se hace necesario incentivar y articular Iniciativas Municipales con la actividad productiva y los sectores que generan ingresos, en especial con el turismo, de modo tal que se puedan utilizar las potencialidades de cada lugar mediante el uso racional de los recursos materiales, laborales y financieros (Guevara 2011).

En la redefinición de la estrategia de desarrollo económico cubano, aparece el Turismo como sector emergente, capaz de generar con rapidez divisas frescas que sirvan de base al desarrollo del país y sus territorios. La importancia que ha adquirido el desarrollo del sector turístico en las diferentes localidades, es un hecho sin precedentes dentro de la actividad turística en general y dentro de la economía cubana. Este protagonismo llama la atención sobre la necesidad de estudiar este comportamiento para aprovechar

los beneficios en aras de incrementar el desarrollo económico alcanzado en los últimos años (Abad 2008).

En este sentido en los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución (2011), debatidos en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, como parte del proceso de cambio y reestructuración del modelo económico, se aprobaron un conjunto de lineamientos que tributan directamente al desarrollo local y reflejan su estrecha vinculación con el sector turístico.

1.5 Desarrollo de Proyectos

Los deseos y necesidades de una comunidad pueden ser satisfechos de manera inteligente, a través de acciones que reflejen sus preferencias y aspiraciones prioritarias. Estas acciones se estructuran bajo la forma de proyectos, que producen cambios en la situación económica, social y cultural presente o actual de la comunidad, transformándola en una situación futura que contribuya a mejorar las oportunidades y calidad de vida de sus habitantes (Crespo 2011).

1.5.1 Proyecto. Conceptualización e importancia

En el uso corriente, la palabra proyecto se utiliza para designar el propósito de hacer algo. En sentido técnico, el alcance del término es similar: se trata de una ordenación de actividades y recursos que se realizan con el fin de producir "algo", ya sea bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o de resolver "problemas".

Según Ander-Egg y Aguilar (1989) el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) ha propuesto una definición más precisa y comprensiva de lo que es un proyecto:

"proyecto es una unidad de actividad de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo inmediato o a corto plazo de algunos recursos escasos o al menos limitados (ahorros, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.), aún sacrificando beneficios actuales y asegurados, en la esperanza de obtener, en un período de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen con el empleo actual de dichos recursos, sean estos nuevos beneficios financieros, económicos o sociales" (ILPES 1966).

La definición de proyecto varía según el propósito que se persiga con su ejecución. No obstante, toda definición al respecto debe incluir ciertos elementos básicos que la

caracterizan, como son: recursos (materiales y humanos), actividades, metodología, tiempo, coste, resultados y objetivo (general y específico), lo que ha llevado a la Fundación Luis Vives, a definir proyecto como: *conjunto de recursos materiales y humanos que se combinan para la realización de una serie de actividades, en un tiempo y con un costo determinado, con la finalidad de conseguir unos resultados que cambien una realidad concreta* (Crespo 2011).

La presente investigación se acoge al concepto dado por Crespo (2011), el cual se refiere a los proyectos desde el ámbito de las comunidades; al definirlo como: “conjunto de actividades concretas orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades”.

Los proyectos son de gran importancia para las comunidades teniendo en cuenta que estos producen cambios en la situación económica, social y cultural de las mismas, contribuyendo a mejorar las oportunidades y calidad de vida de sus habitantes, puesto que atienden problemas y fortalezas propias de la localidad y aprovechan las potencialidades locales basados en sus diferentes recursos.

1.5.2 Proyectos de desarrollo local en Cuba. Sus principales premisas

La Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, tiene como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país.

Se ha trabajado en numerosos proyectos de Desarrollo Local auspiciados por entidades nacionales e internacionales. No obstante, los mismos han tenido como limitante que una vez que concluye el financiamiento externo se termina el proyecto sin una sostenibilidad garantizada. Además en el caso de los ejecutados por los organismos ramales, han tenido directivas muy generales que no tienen en cuenta las particularidades, prioridades y potencialidades de los territorios que convoque la gestión a una mayor integración de las capacidades y espacios subutilizados.

Las principales premisas de la iniciativa municipal de desarrollo local en nuestro país según el Ministerio de Economía y Planificación de Cuba (2009) son:

1. Cada municipio deberá estudiar y definir sus potencialidades y presentar proyectos económicos rentables, argumentados sobre la base de la sustitución efectiva de Importaciones y la generación de producciones y servicios que aporten divisas al país.
2. El Consejo de la Administración Municipal tendrá las facultades necesarias para manejar los recursos financieros indispensables y garantizar su permanente recuperación.
3. Los proyectos deben estar encaminados fundamentalmente a potenciar la actividad agropecuaria, la industrialización de la producción, la producción con destino al Mercado Interno en Divisa, aportar a la circulación mercantil, ofrecer servicios a los productores de todos los sectores, prestar servicios al turismo, al autoabastecimiento energético y para adaptar y perfeccionar la educación agropecuaria en todos los niveles de enseñanza del municipio, a fin de revertir la tendencia de la juventud a emigrar y a estudiar otras profesiones.
4. Estos proyectos deben hacerse en armonía con los objetivos del Plan de la Economía Nacional.
5. Serán evaluados todas las propuestas de proyectos, que demuestren que el costo de la producción nacional es inferior al costo de importación, a partir de lo cual se determinará el beneficio para el proyecto.
6. Todos los proyectos deberán incluir, valorar y financiar en divisas los consumos energéticos, agua y todos los recursos materiales que se requieran.
7. Las divisas que se destinen a inversiones u otras acciones que se proyecten ejecutar, deberán ser recuperadas en su totalidad con la aplicación de un margen de ganancias, a plazos cortos.
8. La distribución de las utilidades de cada proyecto se destinarán de acuerdo a lo aprobado por el CAM.
9. Una vez amortizado los créditos recibidos, las utilidades que obtengan las empresas y organizaciones se destinará a la reproducción ampliada de la forma productiva o de servicios que los generó, la ampliación de otros proyectos y un porcentaje al CAM.
10. En la propuesta se debe incluir, de ser necesario, la solicitud de modificación del objeto social, autorización de licencia para comercializar u otro requerimiento.

1.6 Conclusiones del primer capítulo

1. El destino, como parte fundamental del sistema turístico, constituye un elemento de suma importancia, puesto que con el logro de una adecuada gestión integrada del territorio donde se desarrolla la actividad turística se garantiza no sólo la satisfacción de las expectativas de los visitantes sino también un mayor desarrollo socioeconómico, cultural y medioambiental para las comunidades receptoras.
2. Es teóricamente fundamentado que la actividad económica con base en el turismo, puede contribuir al crecimiento y desarrollo de territorios y localidades, donde están enclavados los recursos y productos objetos de explotación, por lo cual cada localidad debe aprovechar sus recursos endógenos para incrementar el desarrollo económico de la misma.
3. Para lograr un desarrollo local eficaz es necesario que todos los actores que intervengan en el proceso identifiquen y conozcan las potencialidades y recursos con que cuenta la comunidad para llevarlo a cabo, así como tener bien definidos los objetivos que van a lograr con el proceso y estar dirigidos a: mejorar la calidad y el nivel de vida de los ciudadanos, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, reforzar el espíritu colectivo, crecer y generar nuevos empleos, conservar el medio natural y desarrollar la cultura de la comunidad.
4. La gestión de desarrollo local a escala municipal se ha convertido en un elemento de suma importancia en nuestro país como consecuencia de la reestructuración del modelo económico cubano.
5. En Cuba se han venido desarrollando algunas experiencias de desarrollo local que han mostrado impactos muy positivos en la vida de la sociedad cubana; aun así todavía existen posibilidades, insuficientemente explotadas por los municipios, para el desarrollo local.

Capítulo 2.

Diagnóstico turístico local del municipio Caibarién



2. DIAGNÓSTICO TURÍSTICO LOCAL DEL MUNICIPIO CAIBARIÉN

2.1 Introducción

Para lograr una gestión de desarrollo local efectiva, se hace necesario realizar un diagnóstico previo del municipio que permita definir la situación actual con sus oportunidades y limitaciones, facilitar la toma de decisiones y establecer una línea base para la comparación futura. Por tal motivo el presente capítulo tiene como objetivos: realizar un análisis comparativo de los diferentes procedimientos de diagnóstico local, realizar la selección del más adecuado de acuerdo a los objetivos de la presente investigación y posteriormente efectuar el diagnóstico turístico local en el municipio Caibarién que permita impulsar la gestión del desarrollo turístico local en el mismo. Para ello se emplearán técnicas como: entrevistas no estructuradas, revisión de documentos y observación directa, así como herramientas para la determinación del potencial turístico.

2.2 Análisis de procedimientos de diagnóstico local

Según Ricaurte (2009) al diagnóstico se lo conoce también como línea base o estado de situación actual y lo que busca específicamente es definir la situación del destino turístico en el presente. En este sentido son varios los autores (Martí 2004; García 2009; Ricaurte 2009; Moya 2012), organismos (Ministerio de Planificación y Desarrollo Local del Gobierno Bolivariano de Venezuela 2009) e instituciones (Universidad Católica Andrés Bello 2008) que han tenido como objeto de estudio esta importante etapa del proceso de planificación y gestión de un destino.

Luego de realizado el análisis comparativo de los diferentes procedimientos de diagnóstico (**Anexo 8**), se pudo constatar que la mayoría carece de un enfoque turístico encaminado a impulsar el desarrollo local. Las conclusiones de tal análisis demuestran que sólo el 33% de los autores toman en consideración el estudio de la demanda y la caracterización de los recursos y atractivos turísticos. Por otra parte, los criterios más significativos según su representatividad entre los procedimientos analizados son: revisión de documentos (67%), recolección de información detallada sobre la comunidad (100%), identificación de problemas (83%), sistematización de los resultados obtenidos (83%) y aplicación de herramientas para la toma de decisiones (67%).

Como resultado del análisis comparativo realizado anteriormente la autora selecciona para el desarrollo de la presente investigación el procedimiento elaborado por la M. Sc. Yanisley Moya Monteagudo en el 2012, el cual ocupa el mayor porcentaje de

representatividad en el análisis con un 69%. Este procedimiento se propone impulsar la gestión del desarrollo local en los municipios con un enfoque participativo, y parte de una adaptación del Manual para el Diagnóstico Turístico Local de Carla Ricaurte Quijano presentado en el 2009.

2.3 Procedimiento de diagnóstico turístico local con un enfoque participativo, dirigido a impulsar la gestión del desarrollo local en los municipios (Moya 2012)

El procedimiento presentado por la M. Sc. Yanisley Moya Monteagudo sirvió de base a las investigaciones realizadas por varios estudiantes de la carrera de licenciatura en turismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, entre ellos destacan Maureen Pis Álvarez y Aliana Díaz García. A dicho procedimiento se le realizaron algunas modificaciones, como es el caso de la incorporación de una fase relacionada con la identificación y análisis de los proyectos de desarrollo local. La estructura de dicho procedimiento consta de 3 etapas, las cuales a su vez cuentan con varias fases, tal como se muestra detalladamente en el **Anexo 9**. En la **Figura 1** se muestra de manera general dicho procedimiento:

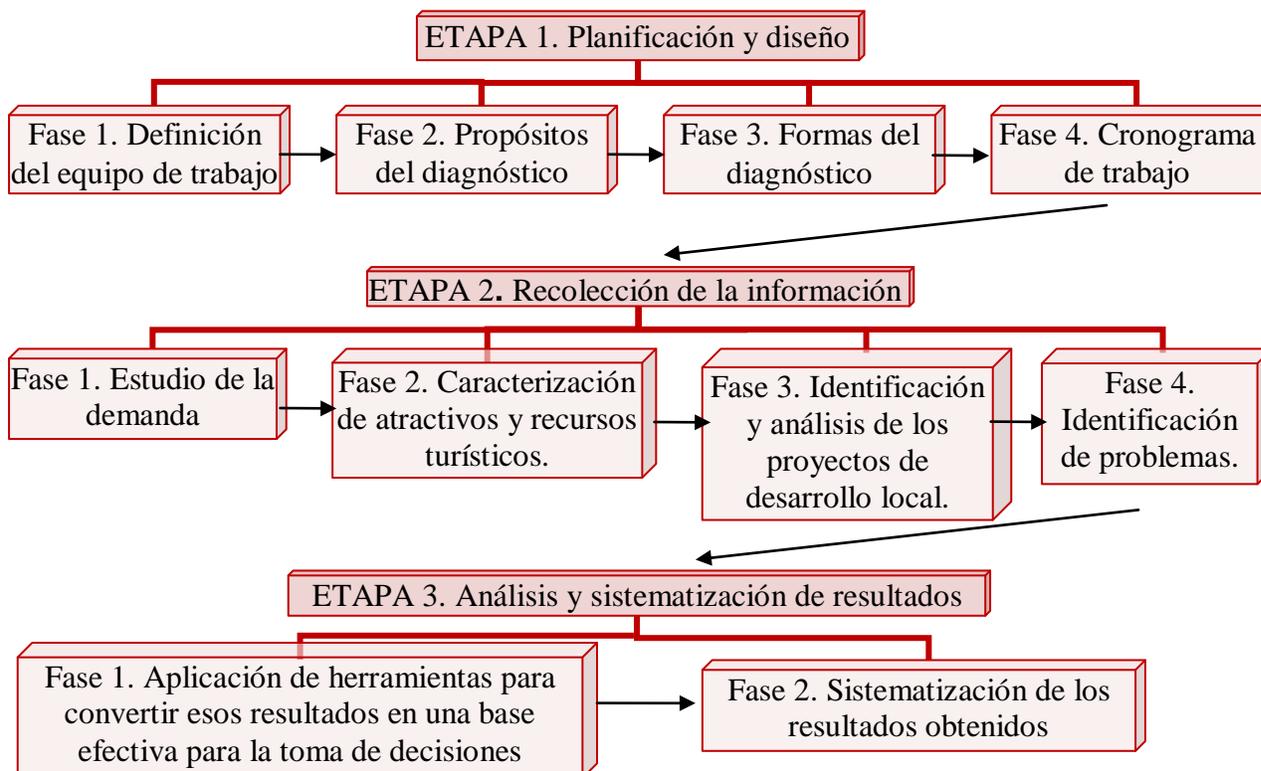


Figura 1. Procedimiento de diagnóstico turístico local con un enfoque participativo (Moya 2012)

Fuente: Elaboración propia

2.4 Aplicación del procedimiento de diagnóstico turístico local con un enfoque participativo (Moya 2012)

Etapa 1. Planificación y diseño del diagnóstico

Fase 1: Definición del equipo de trabajo

El equipo de trabajo conformado para la realización del diagnóstico está compuesto por estudiantes y profesores de la carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad Central de Las Villas y especialistas de Economía y Planificación de Caibarién. El mismo está integrado por: Marta Maria Ausina Diaz, estudiante del quinto año de la Licenciatura en Turismo; Maureen Pis Álvarez, graduada de la carrera de Licenciatura en Turismo; Yanisley Moya Monteagudo, Máster en Gestión Turística y profesora del Departamento de Turismo de la Universidad Central de Las Villas; Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez, jefe del Departamento de Turismo de la UCLV; Orayma Torres Jiménez, directora de Economía y Planificación de Caibarién; y Norgia Cedeño Torna, Máster en Gestión Turística y coordinadora del Grupo de Desarrollo Local de Economía y Planificación.

Fase 2: Propósitos del diagnóstico

Los propósitos constituyen la guía del diagnóstico porque representan los objetivos que deberán ser cumplidos una vez finalizado el estudio. Los propósitos del presente diagnóstico son:

- Determinar el potencial turístico del municipio Caibarién a partir del análisis de la demanda y los recursos y atractivos turísticos existentes en la localidad, con el fin de impulsar la gestión del desarrollo local en el municipio con base en la actividad turística.
- Detectar los problemas que afectan las posibilidades de desarrollo de la actividad turística en el municipio y aplicar herramientas para la toma de decisiones.
- Evaluar el funcionamiento de los proyectos de desarrollo local en función de la actividad turística en el municipio Caibarién.

Fase 3: Formas del diagnóstico

En este caso se propone un diagnóstico participativo porque el mismo incluye la participación de los actores que atienden el desarrollo local en el municipio y de los ciudadanos de la comunidad, siendo su principal objetivo la obtención de información

acerca de los problemas, necesidades, recursos y oportunidades de desarrollo en la localidad.

Fase 4: Cronograma de trabajo

Para facilitar el desarrollo del diagnóstico turístico se elaboró un cronograma de trabajo (**Anexo 10**) que permite la ejecución de sus etapas y fases. El mismo cuenta con un período de tiempo de 2 meses, de marzo a abril, aplicando el uso de las herramientas de diagnóstico como las entrevistas, revisión de documentos, las reuniones grupales y la observación.

Etapas 2. Recolección de la información

Fase 1: Estudio de la demanda

A partir de la ficha propuesta en el Manual de Diagnóstico Turístico Local de Ricaurte (**Ver anexo 11**) se pudo constatar que la localidad posee una demanda turística considerable durante los fines de semana y la temporada de alta: entre los meses de noviembre a abril para el turismo internacional y de junio a agosto para el segmento nacional, por lo que puede declararse como una demanda estacional de acuerdo con la periodicidad y frecuencia de la visita.

La principal motivación de los visitantes es disfrutar del sol y la playa y en un segundo lugar de la cultura local. Viajan generalmente de forma individual o en parejas. El segmento nacional tiene una estancia media de 2,25 días mientras que la del internacional es de 1,8 días, siendo los principales mercados: Cuba, Alemania, Estados Unidos, Francia, España e Italia. El gasto medio es de 42,30 CUC por turistas/días. No se incluye en este análisis los trabajadores hospedados en las casas de descanso de entidades estatales, pues en este caso los precios del alojamiento y la restauración se acogen a subsidios. Sin embargo son aspectos significativos, el hecho de que viajan en familias con gran cantidad de niños y que lo hacen entre los meses de mayo a septiembre, por lo que constituyen un mercado importante para la oferta extrahotelera de la localidad.

Caibarién además es visitada por un gran número de excursionistas procedentes de las localidades cercanas que no tienen costas en su territorio, los que viajan en familia o con amigos y suelen pasar varias horas disfrutando de las bondades del mar. Actualmente la localidad no cuenta con estudios realizados sobre los mercados reales y potenciales que

les permitan dirigir correctamente su desarrollo turístico, por lo que se estima están dejando de ingresarse al territorio importantes sumas por este concepto.

Por otra parte el destino Cayos de Villa Clara, próximo al municipio, cuenta con una considerable afluencia de turistas, sobre todo en los meses de enero a abril. El destino es visitado por turistas de ambos sexos y de todas las edades, aunque el mayor número se encuentra en el rango comprendido de 40 a 60 años. La estancia promedio en el destino es de 7,2 días, para un gasto promedio de 76,7 CUC por turistas/días. El principal mercado emisor es Canadá, seguido de Reino Unido y Francia.

La mayoría de los visitantes son vinculados laborales o estudiantiles, buscan la buena comida y el alojamiento en hoteles de 4 y 5 estrellas con buena calidad y precios. Todos los mercados vienen atraídos por la belleza de las playas, pero algunos como Italia, España y el mercado emergente argentino buscan mucho conocer elementos de la cultura de nuestro pueblo. En orden de prioridad las principales motivaciones de los turistas que visitan el destino son: la playa, la participación en excursiones, realizar actividades náuticas, visitar teatros, hacer recorridos de ciudad, participar en actividades deportivas y visitar lugares históricos. A la hora de elegir el destino los factores más importantes a tener en cuenta son la seguridad, la ubicación geográfica natural, el reconocimiento del destino y la facilidad de reserva. El destino es conocido fundamentalmente a través de los amigos y familiares de quienes lo visitan, aunque existen otras fuentes de información como Internet, las agencias de viajes, las guías turísticas, entre otras que alcanzan significativa importancia. De manera general la mayoría de los turistas plantean la satisfacción de sus expectativas en el destino.

Fase 2: Caracterización de atractivos y recursos turísticos

Para la realización del inventario de recursos turísticos del municipio Caibarién se utilizó la ficha propuesta en el Manual de Diagnóstico Turístico Local de Ricaurte (**Ver Anexo 12**). Para facilitar la búsqueda de información se dividen los recursos en: Naturales, Históricos–Culturales, Infraestructura Turística e Infraestructura- Equipamiento (servicios).

RECURSOS NATURALES

Flora		
Total de especies	244	- 91 medicinales - 72 maderables - 41 melíferas - 40 ornamentales

Bosques Naturales	63,77 % del territorio	Mayoritariamente en las áreas de la Cayería, compuesta por cerca de 14 formaciones vegetales.
Lugares de mayor interés	3	- El Palmar de Araña - Cerro de Guajabana - Cerrito de Cundiamor
Fauna		
Total de especies	310	Cayo Santa María posee 13 especies endémicas locales y 23 nacionales.
Especies que más abundan	Aves Reptiles Fauna marina	- Alcatraz, flamencos, la gaviota. - Iguanas, manatíes, jutia rata. - Macabí, biajaiba, langosta, pargo criollo, etc.
Reservas naturales		
Número de pozos	244	
Total de embalses	5 ríos de primer orden	
Total de cuevas	14	Se encuentran localizadas en la zona de Dolores
Número de áreas protegidas	7	- 5 son consideradas refugios de fauna: Herraduras-Pueblo Viejo-Las Loras, Lanzarillo-Pajonal-Fragoso, Este de Santa María, Francés-Borracho-Español de Afuera y Majá-Español de adentro-Agustín-Chivo - 1 elemento natural destacado: La Cueva de la Imagen Ensenachos - 1 Parque Nacional Caimanes: Cayo Caimán de la Mata de Coco
Otros Recursos naturales		
Áreas de Playa	7	- 3 ubicadas en la Cayería: Santa María, Las Brujas y Ensenachos (con 10,32 km de playas vírgenes) - 4 ubicadas en Cayo Francés, Fragoso, Conuco y la localidad de Caibarién.
Lagunas de agua dulce	1	Ubicada en la Cayería, fenómeno único en todo el archipiélago Sabana – Camagüey.
Barreras coralinas	1	Segunda barrera coralina más grande del mundo (ubicado en el destino Cayo Santa María)

Figura 2. Recursos Naturales del municipio Caibarién

Fuente: Elaboración propia.

RECURSOS HISTÓRICOS-CULTURALES

Caibarién cuenta con una gran cantidad de sitios que constituyen, por su naturaleza arquitectónica y visual, puntos de interés histórico cultural que pueden ser útiles al turismo y que son parte del acervo cultural de la comunidad. El inventario de los Recursos Tangibles e Intangibles Históricos-Culturales se muestra a continuación:

El Liceo

Ubicado en Máximo Gómez (avenida 9) esquina con la calle Padre Varela (calle # 10), se encuentra dentro del Centro Histórico, a un costado del Parque “La Libertad”. Este edificio se convierte en “Liceo” a partir de 1920. El mismo presenta un alto valor histórico y arquitectónico, ya que sus salas han sido testigos de numerosos e importantes acontecimientos. En la actualidad en este local se encuentra ubicado el Museo Municipal en que se muestra una colección que recrea historia, cultura, sucesos y tradiciones de la ciudad.

Edificio Delgado

Ubicado en la esquina de calle # 10 y avenida #7, fue fundada en el año 1926 por la familia Delgado y constituye un fiel representante del eclecticismo en la localidad. En la misma radicó la oficina de correos de la ciudad. También vivieron en ella grandes personalidades de la localidad como Manolín Álvarez y Carmen Sánchez Boffil. Este edificio constituye una valiosa representación arquitectónica de la época.

Actualmente una parte del mismo funciona como vivienda y la otra es sede de la Empresa de Pan y Dulces de Caibarién y del Instituto Politécnico “Marcelo Salado Lastra.

Edificio de Gobierno

Ubicado en la avenida # 7 entre calle # 8 y calle # 10, fue fundada en 1913 siendo representativa del eclecticismo formativo y destinada desde sus inicio como casa de gobierno, además se encontraban en este mismo lugar la estación de bomberos de Caibarién, la cual contó con el primer carro bomba en Cuba, la policía, la casa socorro y la biblioteca de la ciudad.

En la actualidad una parte del mismo funge como Gobierno Municipal y la otra pertenece a la Unidad de los Servicios Comunes.

Iglesia Católica “La Purísima Concepción”

Fue planificada por Don Estratón Bauza en 1834, de aquí que los pobladores de la época la llamaran “La Ermita de Bauza”, en sus inicios era de madera y guano, no siendo hasta 1857 que se comienzan los trabajos para edificar el nuevo templo

Esta iglesia representó a la religión predominante y la historia del pueblo está estrechamente vinculada con ella.

Edificio Art-Decó

Edificio situado en la esquina de la calle Cuba (calle # 8) y avenida Máximo Gómez (avenida # 9). El inmueble constituye un magnífico exponente del ART DECO (Arte decorativo con predominio de motivos geométricos). Construido en 1935 por el Arquitecto Herminio Laurderman, presenta dos niveles con una planta rectangular con patios interiores, en el primer piso se sitúan servicios y en el segundo, viviendas.

El Parque “La Libertad”

La plaza es el centro del Casco Histórico de la Villa, delimitada al norte por la calle Cuba (calle # 8); al sur por la calle Padre Varela (calle # 10); al este por la Avenida Máximo Gómez (Ave. # 9) y al oeste por la avenida María Escobar Laredo (Ave # 7).

La forma actual de la Plaza (parque) fue diseñada por el famoso escultor caibarienense Florencio Gelabert Pérez en 1947 y es en 1987 que se le realiza una reconstrucción por el arquitecto Fernández Fernández tomando el parque su forma actual.

En ella se encuentran: el busto a Antonio Maceo y el dedicado a María Escobar Laredo fueron realizados por Gelabert en 1947 y 1948 respectivamente, el monumento a María del Carmen Zozaya (benefactora de la ciudad) del escultor A. Vanelle realizado en 1922 y el obelisco al Comandante Ernesto Guevara realizado en cemento y bronce entre 1988 y 1989 constituyen elementos que lo diferencia de otros de los tantos en el país formando el mismo parte inseparable de nuestro patrimonio.

La Glorieta

De apariencia ecléctica fue construida el 29 de agosto de 1915 por Julio Fernández y constituye el elemento más importante existente dentro del Parque “La libertad”. La misma ha sido escenario permanente para la actuación de nuestra prestigiosa Banda Municipal de Concierto. La misma fue restaurada en el año 1998, constituyendo el elemento más distintivo del centro histórico de la ciudad.

El Malecón

La misma comenzó con la unión de los dos extremos de la calle # 12 (Falero) la cual estaba dividida por las aguas del mar, haciéndose esto realidad en el año 1991; en este momento es que la calle Falero se convierte en la más extensa de la ciudad.

A partir de entonces comienza la ejecución de la primera etapa del proyecto del Malecón Caibarienense, la cual culmina a finales de la década del 90 del siglo pasado, no siendo hasta el mes de mayo de 2005 que se acomete el alumbrado público del lugar, todo un acontecimiento para los pobladores de la ciudad.

El Paseo Martí

Ubicado en el Centro Histórico de la ciudad, Avenida # 5 (Paseo Martí) entre calle # 4 (Hipólito Escobar) y calle # 18 (Luz Caballero). Por su ubicación cercana a la plaza principal de la ciudad y dentro de su centro histórico, constituye un espacio de jerarquización vial dentro de la trama urbana. La estatua con el apóstol José Martí, fue trasladada a la isla desde Italia, la misma fue realizada con mármol de la conocida cantera de Carrara, agotada en la actualidad, existiendo en el país solo dos ejemplares más con mucha similitud, una en la Ciudad de la Habana y la otra en la ciudad de Cienfuegos.

El Cangrejo “Símbolo e Identidad de un Pueblo”

El monumento al Cangrejo fue la obra del escultor caibariense Florencio Gelabert Pérez. Escultura monumental concebida para darle valor desde el punto de vista urbano a la entrada de la ciudad. La escultura se inicia el 8 de agosto de 1983 y se inaugura el 28 de ese mismo mes y año. Una historia curiosa es que cuando se estaba llevando a cabo la construcción del monumento se escribió en un papel el nombre de cada uno de los constructores que participaron, el que se introdujo en una botella que actualmente descansa dentro del Cangrejo, tal vez para que dentro de algún tiempo la historia revele sus nombres.

El Fortín

El monumento el fortín está situado en el reparto la torre, en el Km. 2 de la carretera de Caibarién a Remedios entre el camino de rojas y la entrada al reparto. Fue la primera construcción que tuvo el lugar perteneciente. Es el único de su tipo en el municipio y sus alrededores y uno de los mejores conservados de la provincia de Villa Clara. En los últimos años el fuerte y sus alrededores son parte de un proyecto de auto desarrollo comunitario dirigido a la salvaguarda del inmueble.

Museo del Azúcar: Central “Marcelo Salado Lastra”

La fecha exacta de la construcción no se recoge en ningún documento pero si fue antes del año 1850 por el francés Santiago la Paire y le puso por nombre su primer apellido La Paire. Para el año 1891 se le otorga la categoría de central y por el año 1898 los dueños comienzan a dotar a la industria de nuevas técnicas, entonces la palabra de orden entre sus trabajadores era reformas porque se comentaban unos a otros que se iban a hacer reformas en el central, tanto fue el uso de esta palabra que los dueños decidieron

llamarlo “Reformas”. En la actualidad el central Marcelo Salado Lastra sigue prestando servicios al turismo en especial a visitantes de la Cayería norte de Villa Clara.

Parque temático de Locomotoras a Vapor

El museo del vapor constituye hoy en día un atractivo de gran valor desde el punto de vista turístico. Caibarién fue una de las primeras ciudades en tener un ferrocarril en 1851 y una de las primeras también en disfrutar de los beneficios que esto traía consigo. Las 8 locomotoras a vapor traídas a Cuba desde el siglo pasado, hoy en día forman parte del museo que se encuentra en el CAI Marcelo Salado, de las cuales 4 se destinaron a formar parte de las instalaciones del propio museo y otras 4 deben mantenerse como material rodante. En la actualidad se ofrece un opcional turístico que incluye un recorrido desde este lugar hasta la Finca “La Cabaña”. Para esto se emplea una locomotora con su alijo, un coche abierto con asientos para los turistas.

El Carnaval Acuático

El carnaval acuático es conocido como una festividad tradicional en la ciudad. Este surge a partir de la idea del Señor Benito Carreras Pérez, especialista en diseño de vestuario y tocador de cabello. Su objetivo fundamental es revitalizar los valores autóctonos y merineros de la Villa Blanca en función de una cultura general integral que dé respuesta al mejoramiento urbano y estético de la ciudad y sus pobladores.

Las Parrandas

En Caibarién son las fiestas folklóricas por excelencia desde 1892 cuando se imitaron las de Remedios donde radica su cuna, ya dividido el pueblo en dos barrios "La Loma" y "La Marina" comienzan sus fiestas.

Tradición culinaria

Caibarién es conocida por sus arraigadas tradiciones culinarias. Su exquisita cocina cuenta con una gran variedad de platos elaborados fundamentalmente con frutos del mar, dado por su cercanía al mar. Los más tradicionales son: Pulpetas de Macabí, Pescado Grillé (a la plancha), Escabeche de Picúa, Enchilado de Cangrejo Moro, Cóctel de pescado, Costa Norte.

Por supuesto que no hay comida sin bebida y para esto los pobladores preparaban algunas como: Zargaso, nigontel y bistela. Por su parte los postres más conocidos eran: Torrejas, Tispistí y Rosquetes isleños.

INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA

Alojamiento

En el destino Cayos de Villa Clara se encuentra la mayor parte de las instalaciones de alojamiento turístico del municipio, donde existe un total de 11 hoteles de categoría tres, cuatro y cinco estrellas (**Anexo 13**) pertenecientes al Ministerio de las Fuerzas Armadas en asociación con empresas extranjeras. Actualmente la cayería cuenta con una capacidad ocupacional de 6710 habitaciones, que operan bajo el régimen “Todo incluido” a excepción de Villa Las Brujas.

En el 2013 se actualizó la política de desarrollo turístico hasta el 2030, avanzándose en la preparación de nuevas e importantes inversiones que harán que la infraestructura hotelera en el destino continúe ampliándose. (**Anexo 14**).

Por otra parte, en la localidad de Caibarién, la zona de la playa posee prácticamente todas las instalaciones de alojamiento de la ciudad. Por el carácter provincial de este balneario estas capacidades resultan insuficientes dada la alta demanda de la población a pesar de las limitaciones y problemas que posee el territorio. Resulta además una limitante que, en su mayor por ciento, estén vinculadas a organismos provinciales existiendo solo un mínimo de capacidades para la población. (**Ver Anexo 15 y 16**)

Dentro de la trama urbana existieron hoteles con una fuerte tradición como es el caso del Hotel Comercio (hoy en ruinas) que ofrece un potencial que puede ser rescatado para la ciudad y el turismo de tránsito. Villazúcar constituye una nueva capacidad vinculada al MINAZ. En cuanto a las capacidades de alojamiento existentes en Cayo Conuco, no se consideran en el balance de la ciudad dadas sus características específicas. Las limitaciones de la infraestructura constituyen un serio problema para el desarrollo de las instalaciones de alojamiento en la ciudad.

Restauración

La localidad de Caibarién cuenta, en cuanto a la infraestructura de restauración, con una variada gama de instalaciones que abarca 7 cafeterías y 7 restaurantes, especializados en diferentes temáticas con capacidad para 740 plazas, pertenecientes a Comercio y Gastronomía, Palmares y Cimex. (**Ver anexo 17**)

Además en la cayería noreste se puede encontrar una gran variedad de instalaciones gastronómicas ubicadas tanto en los hoteles como en los pueblos extrahoteleros Estrella y Dunas, donde existe un total de diez restaurantes, tres bares, seis snacks, una hamburguesería, un coopelia, entre otros.

Instalaciones de ocio

Hacia determinados sectores de la ciudad o ejes viales se localizan de forma puntual instalaciones recreativas, pero en general la oferta es muy pobre. La zona sureste es la que presenta la situación más crítica.

El Marcelo Salado y el reparto la Torre a pesar de su lejanía, cuentan con determinadas instalaciones recreativas (Círculo Social, Bibliotecas, Sala de Video, terreno de pelota, parque infantil y áreas deportivas) que cubren las necesidades básicas de su población. El Complejo Deportivo Humberto Jordán Gallo, localizado al oeste de la ciudad, presenta problemas de conectividad y lejanía que afectan su explotación. La calle 4 y el malecón ofrecen un potencial para nuevas funciones sociales y recreativas, tanto para la población residente como para el turismo de tránsito por la ciudad.

Fuera de los aspectos antes mencionados, Caibarién cuenta con una base material muy pobre para la recreación, brindando muy pocas ofertas para la población y carentes de condiciones en la mayoría de los casos para dar servicio al turismo internacional. Dentro de la trama urbana en el centro de servicios se localizan la mayor parte de las instalaciones recreativas (Pista Juvenil, centro Nocturno, Cines y parque infantil), pero resultan insuficientes y no cubren las expectativas de la población. El mal estado técnico de las instalaciones culturales y los problemas de funcionamiento atentan contra su explotación. El Centro de Servicios que debe constituir el punto de intercambio social (tanto diurno como nocturno) presenta hoy una situación desfavorable. Con vistas a solucionar esta problemática debe trabajarse en la recuperación de algunas edificaciones que por su localización y características permiten adecuarse a funciones recreativas, tal es el caso de la antigua Colonia Española.

Por su parte, en la cayería existen variadas ofertas recreativas como discotecas, una bolera, SPA, gimnasios, un delfinario, centros de buceo, puntos náuticos y La Marina Gaviota Cayo Santa María, que posee 23 atraques con un muelle de 48 m para ofrecer servicios recreativos náuticos.

Infraestructura de apoyo

La infraestructura de apoyo con que dispone el municipio tiene una mayor representatividad en la cayería noreste, donde existen buroes de venta de varias agencias de viajes de la provincia. En este caso se encuentra Gaviotatur, Havanatur, Cubatur y Cubanacán, las cuales tienen la función de mediar en la venta de

reservaciones de habitaciones, servicios ofertados en todo tipo de establecimiento de alojamiento y capacidades de transportación. Además de comercializar giras, excursiones, paseos y actividades recreativas de carácter turístico, conocidas por opcionales, contratan guías y representantes turísticos, recepcionan y atienden a los viajeros, ofrecen información y promoción turísticas, conservan, adquieren y venden reservaciones de centros y actividades culturales y recreativas, así como de locales que se utilicen para realizar reuniones u otras actividades sociales.

En la localidad de Caibarién se muestra poca representatividad en cuanto a este tipo de infraestructura, pues solamente existe un buró de venta de la agencia de viajes Havanatur.

En cuanto a agencias transportistas para el turismo, el municipio recibe servicios de TRANSTUR y Transgaviota, empresa del Grupo de Turismo Gaviota S.A., ambas concebidas para satisfacer los servicios de transportación y renta de vehículos al turismo internacional. Estas agencias transportistas tienen como servicios estrella la transportación turística en ómnibus y el arrendamiento de autos.

INFRAESTRUCTURA - EQUIPAMIENTO (SERVICIOS)

Accesibilidad y comunicaciones

Las principales vías de acceso a la localidad son por carretera a través del Circuito Norte, el Pedraplén a Cayo Santa María y la carretera a Santa Clara.

Cayo Las Brujas acoge una pista aérea para aviones de pequeño y mediano porte, en el aeropuerto “Las Brujas”, como otra vía para acceder al destino.

El sistema de transporte en Caibarién está compuesto por las Terminales de Ómnibus Municipal y Nacional y la Estación de Ferrocarril.

Otras instalaciones de apoyo a la actividad de transporte son: el Taller de Reparación de Servicios Públicos, Servicentro, Servicentro del Cangrejo (CUPET), Almacén Central, Empresa Mixta del Transporte, Base de Ómnibus y la Reconstructora de ómnibus.

A pesar de que la infraestructura del ferrocarril y la ubicación de la estación favorecen su uso, este servicio es prácticamente nulo.

La ciudad cuenta con una Central Digital, una unidad remota de la Central Digital de Santa Clara la que está totalmente saturada (tanto la planta como la red). Esta central fue instalada en el local destinado históricamente a ese uso y que fue reparado

recientemente. Estas líneas brindan servicio a la ciudad y al asentamiento Cambaito, ubicado al sureste de la ciudad, fuera del límite urbano.

La ciudad cuenta con servicios de correos y prensa que cubre toda el área urbana. La distribución de la prensa se realiza también a través de kioscos y estancillos diseminados en la trama urbana.

Servicios Generales

La ciudad de Caibarién posee 259 instalaciones dedicadas a la prestación de servicios, se destacan los básicos o de uso diario con 139 instalaciones que representan el 53.7%, en segundo lugar aparecen los servicios de uso esporádico con 66 instalaciones que ocupan la cuarta parte del total y por último están los superiores que ascienden a 54 instalaciones, el 20.8%, localizados fundamentalmente en el Centro de Servicios de la ciudad.

Del total de servicios predominan los del Comercio Alimenticio y de Salud Pública con 76 y 47 instalaciones respectivamente, las que representan el 47.5% del total, seguidas de las Gastronómicas con 39 y Educativas con 25 instalaciones. El resto de las redes de servicios objeto de análisis son Deportes, Servicios Personales y de Reparación, Comercio Industrial y Cultura.

Fase 3: Identificación y análisis de los proyectos de desarrollo local

En el municipio de Caibarién se han venido desarrollando desde el año 2009 un conjunto de proyectos de iniciativa local con el objetivo de dar cumplimiento al lineamiento 37 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, posibilitando de esta forma que la localidad sea capaz de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución de importaciones y obtener ganancias que se destinan en beneficio de la comunidad.

Además, aprovechando la oportunidad que representa contar con uno de los principales polos turísticos del país, otros sectores de la economía en el municipio Caibarién han desarrollado proyectos dirigidos a brindar servicios al turismo.

Según la Estrategia de Desarrollo Local que se lleva a cabo en el municipio, se han propuesto un total de 44 proyectos. De este total 6 han sido anulados, 22 se encuentran aprobados, 18 ejecutándose, y 16 aportando a la localidad en la actualidad (**Anexo 18**).

Los organismos de la localidad que más proyectos de iniciativa de desarrollo local elaboran son: Comunes (12), MINCIN (11), Cultura (5), Agricultura (4), INDER (3),

Pesca (3), Servicio (1), Dependencia Interna (1), Vinatera (1), Confitera (1), EPPA (1), ARTEX (1).

Es importante destacar que a pesar de que la mayoría de los proyectos están concebidos en función de la actividad turística, son muy pocos los que realmente tributan a la misma, en algunos casos por la insuficiente calidad de los servicios e insumos de los establecimientos, acorde a las exigencias del mercado internacional; por otra parte las limitadas acciones de mantenimiento, reparación, restauración, rehabilitación, reparación capital, reconstrucción, remodelación y remozamiento de las edificaciones y en otras ocasiones simplemente no se realiza una previsión por parte de los organismos de las necesidades reales que presenta la industria turística en el municipio, lo cual trae aparejado que el proyecto no sea rentable y con ello su anulación.

Por otra parte es necesario señalar que los proyectos de desarrollo local que están contribuyendo con la actividad turística en el municipio son mayormente relacionados con la prestación de servicios en los hoteles de la Cayería por parte de los diferentes organismos, lo cual se considera de gran importancia en algunos casos para la sustitución de importaciones. Sin embargo, lo anterior también pone en evidencia la insuficiente creación de proyectos locales que logren el desplazamiento de los turistas hospedados en la Cayería hacia el municipio.

Fase 4: Identificación de problemas

Infraestructura física y técnica:

- De manera general, en el municipio existe un deterioro del patrimonio tanto natural como cultural, que genera un efecto desalentador sobre el visitante que se muestra interesado en conocer el patrimonio arquitectónico de la ciudad e interactuar con la comunidad local. Entre los elementos que afectan la imagen y calidad ambiental de la localidad se encuentran:
 - Predominio del estado constructivo regular y malo en las edificaciones, debido a su antigüedad y ausencia de una política de mantenimiento.
 - Mal estado técnico de portales de uso público, elemento característico de la ciudad.
- A pesar de que el municipio posee una buena accesibilidad, existen vías de comunicación que, debido al mal estado de su infraestructura, no se están aprovechando. Tal es el caso del transporte ferroviario y el marítimo:

--Gran parte de las vías carecen de aceras debido al predominio en el territorio de un sistema de drenaje a cielo abierto, que hoy día se mezclan con aguas residuales, lo cual hace muy costosa la ejecución de las mismas, provocando que el movimiento peatonal se produzca generalmente por las calles y por los portales públicos en la zona central de la ciudad.

--El deterioro progresivo de la red vial ha estado motivado por la carencia de recursos para acometer las labores de mantenimiento sistemático, solamente se han realizado algunas acciones de bacheo con mala calidad, tanto por la mezcla asfáltica utilizada, como por el financiamiento insuficiente para ello.

--Deterioro de la antigua zona portuaria, la cual puede ser rescatada si se precisa de acciones emergentes para su revitalización. La arquitectura de estos almacenes, su integración al mar y vinculación al centro de servicios, constituyen un potencial para el desarrollo turístico de la ciudad. Esta zona se comunica mediante el canal de acceso al puerto con toda la cayería, lo que puede favorecer el arribo de turistas a la ciudad utilizando esta vía, pero se requiere accionar en la franja litoral, actualmente afectada por elementos hundidos y escombros que dificultan la navegación.

Oferta de servicios:

- La crítica situación de los Sistemas Eléctricos y de Comunicaciones, constituye una oferta limitante para la ciudad, ya que no pueden asumir las nuevas necesidades que le imponen el desarrollo y la incidencia del turismo.
- No se está aprovechando suficientemente al sector no estatal para suplir las necesidades de alojamiento y restauración tanto del mercado nacional como internacional.
- La ciudad de Caibarién no cuenta con suficiente infraestructura de alojamiento turístico y no se tiene en cuenta que en período vacacional existe una fuerte demanda de este servicio por parte del mercado nacional.

Comercialización e Imagen:

- No existen estudios de mercados actuales y potencialidades que permitan crear nuevos productos o adaptar los ya existentes a las necesidades y motivaciones reales del mercado.
- Existe una tendencia a la pérdida y desvalorización de las tradiciones culturales

del municipio.

Recursos Humanos:

- A pesar de que el municipio cuenta con una gran cantidad de personal capacitado para el desarrollo de la actividad turística, se observa que un por ciento significativo se concentra en la región de la cayería, existiendo problemas, en la ciudad de Caibarién, relacionados con la incultura en la prestación de servicios y la mala calidad de los mismos.

Ambientales:

- Debido a la no existencia de un sistema de drenaje, gran parte de las aguas residuales de la ciudad se vierten en el litoral, razón por la cual las aguas del malecón están contaminadas, provocando paralelamente a esto que las especies marinas que ahí habitan no puedan ser utilizadas para el consumo humano.
- El vertimiento de desechos sólidos es otro factor de deterioro ambiental. Los pobladores de la Villa Blanca negligentemente han convertido determinadas áreas de la localidad en microvertederos los cuales son focos de vectores.

Proyectos de Desarrollo local:

- Algunos proyectos no se concibieron desde un principio con una adecuada metodología y con objetivos bien definidos que posibilitaran su posterior aprobación por el MEP.
- Los diferentes organismos no tienen un nivel de compromiso y motivación para la elaboración de los proyectos, más bien lo ven como una obligación y por ello no realizan un adecuado seguimiento y control de sus resultados.
- No existe una visión de la importancia de los proyectos de desarrollo local como una verdadera fuente generadora de ingresos, fundamentalmente aquellos vinculados con la actividad turística.
- La mayoría de los proyectos son del año 2011, lo cual pone en evidencia la demora en el proceso de aprobación y ejecución de los mismos.
- A pesar de que la mayoría de los proyectos están en función de la actividad turística no se obtienen los resultados esperados.

Etapas 3. Análisis y sistematización de resultados

Una vez inventariados los recursos turísticos del municipio, se hace necesario valorar cuál es su susceptibilidad de desarrollo o aprovechamiento turístico, en función de su

potencial turístico. Este análisis constituirá una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el municipio, pues lo dotará de información completa y elaborada sobre sus recursos, situación actual, carencias y oportunidades, contribuyendo de esta forma a la optimización de la gestión de desarrollo local en el municipio.

Para la evaluación del potencial turístico del municipio Caibarién, se utilizarán una serie de herramientas tales como:

Cálculo del potencial turístico

Para determinar el potencial turístico de una zona es necesario primeramente zonificar el territorio escogido. En el caso del municipio Caibarién las 4 regiones determinadas agrupan localidades con características comunes entre sí en cuanto al tipo de recurso que poseen y se tuvo en cuenta para ello la proximidad entre las localidades que componen la región, quedando establecidas de la manera que se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Regiones del municipio Caibarién

Regiones	Ubicación
1	<i>Compuesta por la cayería noreste del municipio (Las Brujas, Ensenachos, Santa María, Francés y Fragoso).</i>
2	<i>Compuesta por los Consejos Populares Centro y Pesquera – Playa, de la ciudad de Caibarién (cubre toda la zona norte de la ciudad, incluyendo la zona portuaria, Cayo Conuco, el Centro Histórico y la playa Mar Azul).</i>
3	<i>Compuesta por los Consejos Populares Van Troi y La Torre- Marcelo Salado de la localidad de Caibarién (ocupa la zona sur de la localidad de Caibarién e incluye áreas rurales como el asentamiento Cambaito, Texico, los asentamientos situados en la carretera Remedios-Caibarién, así como los repartos Van Troi, Aeropuerto, La Torre, Picadora y Marcelo Salado).</i>
4	<i>Compuesta por la zona rural sureste del municipio (incluye Guajabana, Rojas, Dolores, Sierrezuala, la Perla, entre otros).</i>

Fuente: Elaboración propia.

Para aplicar la herramienta de Evaluación del Potencial Turístico por región se consideran aspectos como la ponderación del indicador y la valoración de especialistas. El primer elemento se establece a partir del análisis de las tendencias del mercado, del multicriterio del grupo de diagnóstico y de especialistas turísticos; mientras que el segundo, se determina a partir de la media de los valores otorgados por especialistas en otras materias que plantea evaluar la herramienta. La multiplicación de estos dos aspectos detallados anteriormente obtiene como resultado el valor real del indicador de cada región.

Para ello se seleccionó un grupo de especialistas (**Ver Anexo 19**) encargados de valorar la importancia de cada uno de estos indicadores en las regiones anteriormente establecidas. Para la selección de los mismos, se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, considerando que estas personas tienen experiencia y conocimiento del tema y pueden aportar información relevante sobre el potencial turístico del municipio.

Para calcular el potencial turístico de cada región, los especialistas otorgaron una evaluación de cero a diez para cada uno de los indicadores de acuerdo a su relevancia en cada región, siendo diez la máxima calificación. Luego, para determinar el valor real de cada indicador, el equipo de trabajo otorgó un valor de cero a uno para cada indicador, teniendo en cuenta el valor que se le atribuyen a los mismos en las tendencias actuales de la demanda turística. El resultado de la multiplicación de ambos resultados constituye el valor real del potencial turístico de la región (**Ver anexo 20**). A continuación se muestra la evaluación general de cada indicador en las regiones establecidas.

Tabla 2. Evaluación del potencial turístico del municipio Caibarién

Indicadores	Región 1	Región 2	Región 3	Región 4
<i>Ambientales</i>	8.60	5.39	3.10	4.69
<i>Turísticos</i>	9.71	6.30	4.88	4.28
<i>De percepción</i>	8.71	5.55	5.73	6.60
<i>Antrópicos</i>	7.77	7.62	6.81	6.65
<i>Total</i>	34.79	24.86	20.52	22.22
<i>Promedio</i>	8.70	6.22	5.13	5.56

Fuente: Adaptado de Pis 2012.

Al analizar el criterio de varios especialistas se pudo apreciar que de manera general el municipio Caibarién cuenta con altas potencialidades para el desarrollo de la actividad turística, destacándose en este sentido la región que incluye toda la cayería noreste del municipio, donde predominan los indicadores ambientales y turísticos. En un segundo lugar se ubica la región que abarca la zona centro-norte de la localidad de Caibarién, donde existe un predominio de los indicadores antrópicos y turísticos. Por su parte la zona sureste del municipio también cuenta con potencialidades para el desarrollo del turismo, aunque en este caso no se están aprovechando adecuadamente. La región sur de la localidad de Caibarién a pesar que cuenta con elementos de valor histórico-cultural de gran valor, se encuentra amenazada por la contaminación producida por industrias

localizadas en la zona, lo cual causa efectos negativos sobre el medio ambiente y no responde a las tendencias actuales de la demanda turística.

“Conquistadores” y “Desalentadores” de cada región

Los conquistadores y desalentadores de cada área se refieren a los aspectos positivos y negativos que poseen cada una de ellas para el desarrollo de la actividad turística en el municipio Caibarién. Las que fueron encontradas en el análisis y estudio de cada área se muestran a continuación en la **Tabla 3**:

Tabla 3. Principales Conquistadores y Desalentadores de las regiones.

Regiones	Conquistadores	Desalentadores
1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Playas vírgenes de primera calidad ➤ Cercanía a la segunda barrera coralina más grande del mundo ➤ Altas potencialidades para el desarrollo del buceo y actividades náuticas ➤ Cayo Santa María declarado por la UNESCO, Reserva de la Biosfera ➤ Pedraplén reconocido como la obra del siglo, con el Premio Puente Alcántara ➤ Existencia de especies endémicas locales y nacionales ➤ Existencia de unidades ambientales relevantes ➤ Existencia de infraestructura hotelera de primera categoría ➤ Oferta turística variada ➤ Fácil acceso ➤ Bienestar y tranquilidad percibida ➤ Personal preparado para el desarrollo de la actividad turística ➤ Oferta gastronómica variada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poco contacto con la población local ➤ Poco intercambio cultural
2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de un conjunto de edificaciones de gran valor arquitectónico e histórico-cultural, con categoría Centro Histórico Urbano ➤ Existencia de especies endémicas en el área protegida de Cayo Conuco ➤ Desarrollo de festividades populares reconocidas como el Carnaval Acuático, la Semana de Cultura y las Parrandas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deterioro de la playa ➤ Deterioro del patrimonio edificado y del Centro Histórico ➤ Estructura de alojamiento insuficiente. ➤ Malas condiciones e incultura en la prestación de servicios.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arraigadas tradiciones culinarias ➤ Hospitalidad y receptividad de la población local. ➤ Posibilidad de desarrollo de la pesca deportiva o visualización de la misma. ➤ Existencia de auténticas tradiciones y costumbres populares. ➤ Tradición oral que recorre mitos y leyendas de gran originalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Problemas con el alcantarillado de la ciudad. ➤ Oferta recreativa insuficiente.
3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presencia de elementos de valor histórico cultural y arquitectónico (Parque Temático Locomotoras a Vapor, Museo del Azúcar, el Cementerio y el Fortín). ➤ Presencia del símbolo que identifica la Villa Blanca, el monumento al Cangrejo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oferta recreativa muy pobre. ➤ Infraestructura de alojamiento escasa. ➤ Falta de tratamiento de residuales industriales, lo que provoca contaminación ambiental. ➤ Problemas con el alcantarillado.
4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de numerosas cuevas. ➤ Presencia de uno de los bosques de palmeras más grandes de Cuba (Palmar de Araña) ➤ Contacto directo con la naturaleza. ➤ Existencia de ríos de primer orden. ➤ Estilo de vida del campesinado de la zona. ➤ Presencia de elementos de valor histórico-cultural (Fortín e Ingenio de Dolores). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia de infraestructura de alojamiento, gastronomía y recreación. ➤ Medios de comunicación escasos. ➤ Vías de acceso en mal estado.

Fuente: Adaptado de Pis 2012.

De manera general algunos de los principales atractivos del municipio, que captan la atención de los visitantes son: la presencia de playas vírgenes de primera calidad, la existencia de flora y fauna endémica y autóctona, la belleza de los fondos marinos y la presencia en estos de gran variedad de especies, la existencia de auténticas tradiciones culturales que identifican la ciudad como una villa pesquera, la tradición oral y culinaria de gran originalidad, la presencia de arquitectura popular y monumental de gran valor, entre otros. Aunque también existen elementos que deben ser solucionados pues constituyen desalentadores para el desarrollo de la actividad turística. Tal es el caso del

deterioro del patrimonio cultural y natural de la localidad de Caibarién, la contaminación de los recursos naturales y las deficiencias de alcantarillado de la ciudad.

Matriz DAFO

Con motivo de determinar las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) que poseen cada una de las zonas del municipio de Caibarién ha resultado necesaria la aplicación de la Matriz DAFO como herramienta de evaluación. A continuación se muestra el análisis realizado en las diferentes regiones:

Región 1: Cayería noreste del municipio

Fortalezas:

- Existencia de un alto potencial para el desarrollo de productos que integren diferentes modalidades.
- Presencia de recursos naturales bien conservados y de alto valor ecológico.
- Desarrollo creciente de la infraestructura turística.
- Existencia de un aeropuerto en Cayo Las Brujas.
- Gran representatividad de TTOO en el destino.
- Existencia de personal capacitado para el desarrollo de la actividad turística.

Debilidades:

- Poco nivel de decisión del Gobierno local sobre los recursos.
- Falta de integración a las iniciativas de desarrollo local del municipio.
- Déficit de investigaciones sobre mercados actuales y potenciales.

Oportunidades:

- Valor que se le atribuye al medio ambiente y los atractivos naturales en las actuales tendencias de la demanda turística para diversificar la oferta.
- Proximidad a los recursos histórico-culturales de las ciudades de Caibarién y Remedios.
- Inclusión del municipio entre los priorizados para la materialización de la experiencia de desarrollo local.
- Crecimiento de nuevos mercados emisores hacia el destino.

Amenazas:

- Existencia de destinos bien consolidados en Cuba que operan la misma modalidad.
- Tendencia al decrecimiento de los mercados emisores de Europa en Cuba.

- Bloqueo económico y limitaciones de una parte considerable de los ciudadanos norteamericanos para viajar a Cuba (mercado potencial por proximidad).

Región 2: Consejos Populares Centro y Pesquera-Playa, de la ciudad de Caibarién

Fortalezas:

- Existencia de un patrimonio cultural tangible e intangible de gran valor.
- Hospitalidad y receptividad de la población local.
- Área de playa con variada oferta gastronómica para el turismo nacional.
- Bahía navegable y poco profunda para desarrollar el deporte náutico y el transporte urbano.
- Existencia del grupo de desarrollo de iniciativa municipal.

Debilidades:

- Fondo habitacional insuficiente y deteriorado.
- Deterioro del patrimonio cultural y natural.
- Déficit de investigaciones sobre mercados actuales y potenciales.
- Incultura en la prestación de servicios.
- Inadecuada puesta en valor turístico de las tradiciones orales y culinarias.
- Incongruencia entre el plan territorial y el plan inversionista.
- Poca explotación del sector no estatal.
- Poca correspondencia entre demanda y oferta.

Oportunidades:

- Municipio seleccionado para formar parte de las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local.
- Cercanía a uno de los principales polos turísticos del país.
- Ampliación del trabajo por cuenta propia.
- Interés actual del MINTUR en potenciar los valores culturales del país.

Amenazas:

- Existencia de ciudades cercanas con valores histórico-culturales y centros urbanos bien conservados.
- Déficit de recursos financieros y materiales.
- Desplazamiento considerable de la fuerza de trabajo de la localidad hacia la cayería noreste del municipio.

Región 3: Consejos Populares Van Troi y La Torre- Marcelo Salado de la localidad de Caibarién

Fortalezas:

- Presencia de elementos de valor histórico- cultural y arquitectónico.
- Hospitalidad y receptividad de la población.
- Personal capacitado para el desarrollo de la actividad turística.

Debilidades:

- Carente infraestructura turística.
- Existencia de industrias que pueden causar contaminación ambiental.
- Poca explotación del trabajo en el sector no estatal.
- Oferta turística escasa.

Oportunidades:

- Cercanía a uno de los principales polos turísticos del país.
- Ampliación del trabajo por cuenta propia.
- Municipio escogido para la experiencia de desarrollo local.
- Interés actual del MINTUR para la potenciación de los valores culturales del país.
- Plan inversionista de la Constructora Militar del Centro en la región.

Amenazas:

- Mayor concentración de los recursos histórico-culturales y arquitectónicos en el centro de la ciudad.
- Existencia de localidades cercanas con valores histórico-culturales y centros urbanos bien conservados.
- Contaminación ambiental.
- Desplazamiento considerable de la fuerza de trabajo de la localidad hacia la cayería noreste del municipio.

Región 4: Zona rural sureste del municipio (incluye Guajabana, Rojas, Dolores, Sierrezuala, la Perla, entre otros)

Fortalezas:

- Presencia de recursos naturales que pueden constituir atractivos turísticos (cuevas, ríos, flora y fauna)
- Presencia de elementos de valor histórico-cultural.
- Potencialidades para el desarrollo del turismo rural.

- Hospitalidad y receptividad de la población.

Debilidades:

- Carencia de infraestructura turística.
- Medios de comunicación escasos.
- Vías de acceso en mal estado.
- Carencia de estudios sobre el potencial turístico de la región, que permita la creación de productos turísticos.

Oportunidades:

- Cercanía a uno de los principales polos turísticos del país.
- Ampliación del trabajo por cuenta propia.
- Municipio escogido para la experiencia de desarrollo local.
- Valor que se le atribuye al medio ambiente y los atractivos naturales en las actuales tendencias de la demanda turística para diversificar la oferta.

Amenazas:

- Influencia negativa del turismo sobre los aspectos humanos y sociales de la población local.
- Existencia de localidades cercanas con atractivos similares y con infraestructura Turística.
- Déficit de recursos financieros y materiales.
- Desplazamiento considerable de la fuerza de trabajo de la región hacia la cayería noreste del municipio.

A partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre el desarrollo de la actividad turística en el municipio Caibarién (**Ver Anexo 21**), se pudo apreciar que la zona de la cayería noreste del municipio posee óptimas condiciones para el desarrollo de dicha actividad, ya que se encuentra en el cuadrante de Fortalezas-Oportunidades, por lo que debe trazar estrategias dirigidas a maximizar sus fortalezas para aprovechar efectivamente sus oportunidades. Para ello deberá impulsar la creación de productos que integren diferentes modalidades y se caractericen por la conservación y valor ecológico de los recursos naturales y así aprovechar las tendencias actuales de la demanda para diversificar la oferta. Esta región deberá apoyarse en los TTOO para posicionarse como un destino que vaya más allá del sol y la

playa, que integre modalidades como el ecoturismo, turismo de naturaleza y turismo náutico, lo cual constituiría una ventaja sobre sus competidores.

Dados los grandes beneficios económicos que genera la actividad turística en esta región, se considera conveniente integrarla a las iniciativas de desarrollo local y de esta forma revertir los ingresos generados por la actividad turística en función de la comunidad local.

La región centro-norte de la localidad de Caibarién también posee un alto potencial para el desarrollo de la actividad turística, aunque posee algunas dificultades para el óptimo desarrollo de la misma, situándose en el cuadrante Debilidades-Oportunidades, por lo que debe crear estrategias que le permitan atenuar sus debilidades para un mejor aprovechamiento de sus oportunidades. En este sentido la región debe orientar sus estrategias fundamentalmente a mejorar las condiciones del patrimonio cultural y natural, así como poner en valor turístico las tradiciones orales y culinarias, además de realizar investigaciones de mercado actuales y potenciales que permitan la creación de nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes, lo cual le permitirá aprovechar efectivamente la oportunidad que representa estar incluidos entre los municipios seleccionados para las iniciativas locales de desarrollo y la ampliación del trabajo por cuenta propia.

La región sur de la localidad de Caibarién también se encuentra en este cuadrante por lo que debe dirigir sus estrategias a minimizar sus debilidades para poder aprovechar efectivamente las oportunidades. Para ello deberá trazar estrategias encaminadas a ampliar la oferta turística, apoyándose en el sector no estatal para así lograr un mejor aprovechamiento de la oportunidad que representa la cercanía a uno de los principales polos turísticos del país y el incremento nacional del trabajo por cuenta propia.

La región sureste del municipio se encuentra en el cuadrante Fortalezas-Amenazas, por lo que deberá orientar sus estrategias a maximizar sus fortalezas para atenuar las amenazas. En este caso debe utilizar la presencia de elementos de valor histórico-cultural y las potencialidades que posee para el desarrollo del agroturismo y espeleoturismo, en función de minimizar amenazas como la existencia de localidades cercanas con atractivos similares y el déficit de recursos financieros y materiales. Para ello deberá partir de la creación de productos turísticos que aprovechen el potencial de la

zona, creando ventajas competitivas sobre sus competidores potenciales y reales, lo cual le permitirá incrementar los ingresos, revirtiéndolos en función de la localidad.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. El procedimiento de diagnóstico turístico local seleccionado para la realización de la presente investigación es el propuesto por la M. Sc. Yanisley Moya Monteagudo en el 2012, el cual permite definir la situación actual del municipio, sus oportunidades y limitaciones, lo cual facilita la toma de decisiones y posibilita impulsar la gestión de desarrollo local en el municipio.
2. A través del inventario de recursos se determinó que el municipio de Caibarién cuenta con una amplia gama de Recursos Naturales, Histórico-Culturales–Arquitectónicos, Tangibles e Intangibles que posibilita el desarrollo local en función de la actividad turística, pero también presenta una escasa Infraestructura Turística y Servicios de Apoyo.
3. Como parte de la Estrategia de Desarrollo Local en el municipio de Caibarién, los diferentes organismos locales han propuesto un conjunto de proyectos que contribuyen de cierta forma al desarrollo de la actividad turística, sin embargo no se han obtenido los resultados esperados.
4. La aplicación de las herramientas seleccionadas permitió la determinación y evaluación del potencial turístico del municipio Caibarién, lo cual facilitará la planificación del municipio como destino turístico, pues permite un mejor aprovechamiento de la actividad turística en función del desarrollo local y dota al municipio de una herramienta para la toma de decisiones.
5. El análisis DAFO de cada uno de las regiones del municipio permitió determinar los puntos fuertes y débiles en cada una de ellas, lo cual permitirá, trazar estrategias particulares que respondan de manera general a las iniciativas municipales de desarrollo.
6. En el municipio existen ciertas potencialidades que no están siendo suficientemente aprovechadas como fuente generadora de ingresos y autofinanciamiento, por lo que sería pertinente realizar proyectos de iniciativa local que aprovechen dichas potencialidades.

Capítulo 3.
Proyecto de desarrollo turístico local
en la zona rural sureste
del municipio Caibarién

3. PROYECTO DE DESARROLLO TURÍSTICO LOCAL EN LA ZONA RURAL SURESTE DEL MUNICIPIO CAIBARIÉN

3.1 Introducción

Cada pequeña comunidad debería contar con proyectos propios para enriquecer su vivencia comunitaria y dar un sentido trascendente a sus actividades. El aplicar a estas actividades una metodología de proyectos, seguramente contribuirá a que el efecto, la eficiencia y la efectividad sean mayores. Por tal motivo en el presente capítulo se pretende proponer un proyecto de desarrollo local en el municipio Caibarién a partir de la aplicación de un procedimiento debidamente estructurado que permita su adecuado diseño y evaluación.

El objetivo que se persigue es dotar al municipio Caibarién de un proyecto de desarrollo local en función de la actividad turística a partir de la determinación del potencial turístico de las diferentes zonas establecidas en la localidad. Para ello se emplearán técnicas como la lluvia de ideas, decisión por consenso y herramientas como la Matriz de Marco Lógico.

3.2 Análisis de procedimientos para el diseño de proyectos

En los últimos años han sido varios los procedimientos, metodologías, guías y manuales que se han elaborado o propuesto para llevar a cabo el diseño de proyectos, sin embargo no existe una normativa rígida para ello, sino una serie de pautas que sirven para organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer los cursos de acción y concretar una serie de actividades específicas.

Entre los autores que se han referido al diseño de proyectos se encuentran Ander-Egg y Aguilar (1989), Cárdenas (2009), Bartle (2011), Crespo (2011) y Pérez, Pinilla y Pizarro (2012), así como también organizaciones e instituciones tales como: Ministerio de Economía y Planificación Cuba (2009), Oficina Internacional del Trabajo (2012) y Escuela de Emprendedores (s.f.).

Luego del análisis comparativo realizado a los diferentes procedimientos brindados por los autores anteriores (**Ver Anexo 22**) se puede arribar a la conclusión que el 100% coincide que se debe determinar la situación actual y definir los objetivos del proyecto, mientras que el 88% plantea que se debe establecer el problema a resolver, las actividades y acciones a realizar y el presupuesto necesario para ello. Por su parte el

75% de los autores afirma que es preciso definir los resultados que se quieren obtener con el proyecto, elaborar el cronograma de las actividades y determinar los recursos necesarios.

La mayoría de los procedimientos estudiados están dirigidos a estudios puramente comunitarios o en función del fomento de cooperativas, además están orientados fundamentalmente a la solución de problemáticas en países que tiene una base de desarrollo capitalista.

En este sentido la presente investigación se acoge al “Documento para la presentación de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local” propuesto por el Ministerio de Economía y Planificación de Cuba (2009) puesto que brinda un procedimiento, presentado por la dirección del país para la elaboración y diseño de proyectos, adecuado a las características de nuestros municipios y a las necesidades del desarrollo local para el país. Además sus pasos son de fácil comprensión y facilitan el diseño del proyecto para los Consejo de Administración Municipal (CAM) y propone un conjunto de premisas que están definidas específicamente para el caso de Cuba.

3.3 Procedimiento de diseño para la presentación de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL)

I. Introducción

Reflejar antecedentes, situación actual y el problema a resolver con el proyecto.

II. Objetivo General

Claro, concreto y preciso, que dé respuesta al problema planteado.

III. Objetivos Específicos

Deben permitir alcanzar el objetivo general del proyecto.

IV. Resultados del Proyecto

El alcance del mismo desde cada objetivo específico.

V. Actividades del Proyecto

Acciones para llegar a cada resultado propuesto y deben estar en tabla con cronograma de ejecución y monto financiero en cada moneda.

VI. Supuestos del Proyecto

Aspectos que se tienen que tener en cuenta, de lo contrario se pone en riesgo la ejecución del proyecto o su rentabilidad. Debe incluirse las vías concertadas de

adquisición de los insumos y otros recursos materiales con los organismos rectores y colaterales.

VII. Consideraciones y/o comentarios de interés

Otras consideraciones de interés en beneficio del proyecto.

VIII. Factibilidad Económica de los Proyectos.

Se debe evaluar la factibilidad del proyecto a partir del enfoque costo-eficiencia, para ello es necesario cuantificar los costos y beneficios de realizar el proyecto y evaluar si los beneficios que se obtienen son mayores que los costos involucrados.

IX. Otros

En tablas anexas se incluirán los detalles del proyecto por año, por productos y otros desgloses que contribuyan a entender la futura gestión del proyecto en su fase de ejecución, al Grupo de Trabajo Económico Provincial y al Grupo de Trabajo Nacional.

3.4 Aplicación del procedimiento de diseño para la presentación de los proyectos de IMDL

I. Introducción

El auge que ha tenido el turismo en la actualidad, aparejado con el proceso de cambio y reestructuración de la política económica del país a través de lineamientos, fundamentalmente aquellos que plantean la necesidad de impulsar el turismo mediante iniciativas de desarrollo local (lineamientos 37, 263 y 264) y específicamente la experiencia que en esta labor tiene el municipio Caibarién, son los principales antecedentes que llevan a la búsqueda de soluciones ingeniosas que permitan aprovechar las potencialidades de aquellas zonas del municipio que hasta el momento no cuentan con proyectos enfocados a la actividad turística.

Unido a esto es de señalar la situación actual que en este sentido posee el municipio, el cual cuenta con altas potencialidades para el desarrollo del turismo, basado en el análisis y aplicación de herramientas que facilitaron el diagnóstico turístico local. De igual manera se determinaron cuatro regiones fundamentales de desarrollo, en el siguiente orden: la región que incluye toda la cayería noreste del municipio, donde predominan los indicadores ambientales y turísticos; la región que abarca la zona centro-norte de la localidad de Caibarién, donde existe un predominio de los indicadores antrópicos y turísticos; la zona sureste del municipio, que también cuenta con

potencialidades para el desarrollo del turismo, aunque en este caso no se están aprovechando adecuadamente y por último la región sur de la localidad de Caibarién, la cual a pesar de contar con elementos de valor histórico-cultural de gran valor, se encuentra amenazada por la contaminación producida por industrias localizadas en la zona, lo cual causa efectos negativos sobre el medio ambiente.

En cuanto a la situación que hoy presenta la gestión y creación de proyectos en el municipio es válido destacar que a pesar que Caibarién es uno de los municipios priorizados a nivel nacional para llevar a cabo iniciativas de desarrollo local son muy pocos los que realmente tributan al turismo, en algunos casos por la insuficiente calidad de los servicios e insumos de los establecimientos, acorde a las exigencias del mercado internacional; por otra parte las limitadas acciones de mantenimiento, reparación, restauración, rehabilitación, reparación capital, reconstrucción, remodelación y remozamiento de las edificaciones y en otras ocasiones simplemente no se realiza una previsión por parte de los organismos de las necesidades reales que presenta la industria turística en el municipio, lo cual trae aparejado que el proyecto no sea rentable y con ello su anulación.

Por otra parte es necesario señalar que los proyectos de desarrollo local que están contribuyendo con la actividad turística en el municipio son mayormente relacionados con la prestación de servicios en los hoteles de la Cayería por parte de los diferentes organismos, lo cual se considera de gran importancia en algunos casos para la sustitución de importaciones.

Dado los antecedentes y la situación actual del municipio, es de señalar como un problema a resolver el insuficiente diseño de proyectos de iniciativa de desarrollo local con relación al turismo, y la necesidad de generar soluciones que permitan el diseño de proyectos que aprovechen las potencialidades que en este sentido tiene la región.

II. Objetivo General

Fomentar el desarrollo de la actividad turística en la zona sureste del Municipio de Caibarién mediante acciones que faciliten el aprovechamiento de las potencialidades en función del turismo rural.

III. Objetivos Específicos

- Determinar las principales potencialidades de la zona sureste del municipio para el desarrollo del turismo.

- Sensibilizar a los actores locales en función de la comprensión del turismo como sistema y su papel en el desarrollo local del municipio.
- Desarrollar acciones que permitan la puesta en práctica de los recursos existentes en la zona sureste del municipio en función del turismo rural.
- Desarrollar iniciativas de desarrollo local en función del desarrollo turístico de la zona sureste del municipio.

IV. Resultados del Proyecto

1. Las principales posibilidades de desarrollo de la zona sureste del municipio Caibarién, así como un levantamiento e inventario de recursos, equipamientos, infraestructuras e instalaciones.
2. Actores locales preparados en temas referidos al desarrollo local del turismo.
3. Un plan de acciones para el gobierno local mediante el cual podrán encaminar el desarrollo turístico local de la zona sureste en el turismo rural.
4. Propuestas de iniciativas de desarrollo local para la zona sureste a partir del potencial turístico determinado y las capacidades adquiridas por los actores locales.

V. Actividades del Proyecto

Para el logro de los resultados esperados con la ejecución del proyecto se deben llevar a cabo un conjunto de acciones y establecer para cada una de sus actividades fecha de ejecución, recursos necesarios, costo y responsable, tal como se muestra en la **tabla 4**.

Tabla 4. Acciones para insertar el turismo rural de la región sureste de Caibarién como alternativa para el desarrollo local

Acciones	Fecha de ejecución	Recursos necesarios	Responsable
Levantamiento de los principales recursos de la zona			
Estudio y diseño de las diferentes técnicas y métodos de investigación	01-04/01/2015	-Medios de informatización -Alimentación	Coordinadora del Grupo de IMDL
Imprimir y catalogar materiales para la recolección de información	05/01/2015	-Materiales de oficina -Medios de informatización	Coordinadora del Grupo de IMDL
Recorrido por la zona para identificar los recursos, equipamientos, instalaciones e infraestructura	06-19/01/2015	-Micro 5 plazas -Cámara fotográfica -Cámara de videos -Alimentación	Coordinadora del Grupo de IMDL

Capítulo 3

Aplicación de herramientas de búsqueda de información primaria	20-25/01/2015	- Micro 5 plazas -Materiales de oficina. -Alimentación	Coordinadora del Grupo de IMDL
Tabulación de los resultados obtenidos en las técnicas de investigación aplicadas	26-31/01/2015	-Materiales de oficina. -Impresoras. -Laptop -Alimentación	Coordinadora del Grupo de IMDL
Inventario y clasificación de los recursos como atractivos turísticos			
Registrar cada uno de los recursos identificados	01-04/02/2015	-Laptop -Material de oficina	Coordinadora del Grupo de IMDL
Determinar sus principales características	05-11/02/2015	-Laptop -Material de oficina	Coordinadora del Grupo de IMDL
Evaluar su estado de uso y conservación	12-14/02/2015	-Laptop - Material de oficina	Coordinadora del Grupo de IMDL
Evaluación de equipamientos, instalaciones e infraestructuras			
Determinación de las principales ventajas y limitaciones para su puesta en valor turístico	15-19/02/2015	-Laptop -Material de oficina	Coordinadora del Grupo de IMDL
Aplicación de herramientas para determinar el potencial turístico			
Cálculo del potencial turístico	20-28/02/2015	-Laptop -Impresoras -Material de oficina -Alimentación	Coordinadora del Grupo de IMDL
Principales conquistadores y desalentadores	01-08/03/2015	-Laptop -Impresoras -Material de oficina -Alimentación	Coordinadora del Grupo de IMDL
Determinación de la fragilidad ecológica y social de la zona	09-16/03/2015	- Laptop -Impresoras -Material de oficina -Alimentación	Coordinadora del Grupo de IMDL
Matriz DAFO	17-23/03/2015	-Laptop -Impresoras -Material de oficina -Alimentación	Coordinadora del Grupo de IMDL
Preparación y capacitación de los actores locales			
Conferencias con especialistas en temas de gestión turística local dirigida a los actores locales	24-25/03/2015	-Data Show -Laptop -Micro 5 plazas -Mesa escritorio -Pizarra -Alquiler de Local	Presidente del CAM y jefe del Departamento de Turismo de la UCLV

		-Alimentación -Sillas	
Talleres de presentación de los resultados del diagnóstico realizado y el resultado de la determinación del potencial	26-31/03/2015	-Data Show -Laptop -Micro 5 plazas -Mesa escritorio -Sillas -Pizarra -Alquiler de Local -Alimentación	Coordinadora del Grupo de IMDL
Conversatorios con los miembros de la comunidad para la toma de conciencia del papel del turismo como agente de desarrollo	01-03/04/2015	- Data Show -Laptop -Micro 5 plazas -Mesa escritorio -Sillas -Pizarra -Alquiler de Local -Alimentación	Presidente del CAM
Estudio debate con los principales decisores del gobierno local	04-05/04/2015	- Data Show -Laptop -Micro 5 plazas -Mesa escritorio -Sillas -Pizarra -Alquiler de Local -Alimentación	Presidente del CAM
Seminario a los posibles prestatarios y productores turísticos sobre el diseño de propuestas de proyectos de desarrollo local del turismo	06-08/04/2015	-Data Show -Laptop -Micro 5 plazas -Mesa escritorio -Sillas -Pizarra -Alquiler de Local -Alimentación	Presidente del CAM
Diseño de acciones a ejecutar por el gobierno local			
Taller con el gobierno local para la presentación de los resultados del análisis de los problemas determinados en el diagnóstico	09-10/04/2015	- Data Show -Laptop - Micro 5 plazas -Mesa escritorio -Sillas -Pizarra -Alquiler de Local -Alimentación	Coordinadora del Grupo de IMDL
Mesa de trabajo para la propuesta de acciones encaminadas al apoyo de las posibles iniciativas de desarrollo	11-12/04/2015	-Laptop -Mesa escritorio -Pizarra -Sillas -Alquiler de Local -Alimentación	Presidente del CAM

Elaboración de forma conjunta con el gobierno local y los actores de la zona del plan de acciones propuesto	13-15/04/2015	-Data Show -Laptop -Mesa escritorio -Pizarra -Sillas -Alquiler de Local -Alimentación	Presidente del CAM
Presentación de iniciativas de desarrollo local para la zona			
Talleres para el diseño y elaboración de propuestas de iniciativas de conjunto con los actores locales mediante técnicas de trabajo grupal	16-22/04/2015	-Data Show -Laptop -Micro 5 plazas -Mesa escritorio -Sillas -Pizarra -Alquiler de Local -Alimentación	Presidente del CAM
Reuniones de trabajo para la evaluación de la viabilidad de las propuestas realizadas	23-29/04/2015	Data Show -Laptop -Micro 5 plazas -Mesa escritorio -Sillas -Pizarra -Alquiler de Local -Alimentación	Presidente del CAM y la ANEC
Presentación al grupo de desarrollo local del municipio de las propuestas resultado del estudio realizado	30/04/2015	-Data Show -Laptop - Micro 5 plazas -Mesa escritorio -Pizarra -Alquiler de Local -Alimentación	Presidente del CAM

Fuente: Elaboración propia.

VI. Supuestos del Proyecto (factores externos que implican riesgos)

Cada proyecto comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. Los supuestos (o riesgo) del proyecto tienen una característica importante: los riesgos se definen como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto.

La diferencia entre los riesgos y los supuestos radica en su enunciación negativa o positiva. Para que un proyecto sea exitoso, los riesgos no deben producirse, mientras que los supuestos clave deben ser correctos, es decir que deben producirse.

Los riesgos asociados a la ejecución del proyecto en cuestión son:

- La Embajada Británica no asigne el presupuesto a tiempo o que sea insuficiente a lo previsto.

- Falta de participación coherente e integrada de los involucrados en el desarrollo del proyecto.
- Que a pesar de que el proyecto se desarrolle no se logren los resultados esperados.
- Poca disponibilidad de tiempo de los principales actores locales para el desarrollo de las actividades de preparación y capacitación.
- Inadecuada identificación de los segmentos de mercado a los que están dirigidos los proyectos de iniciativa de desarrollo local acorde a sus características y exigencias, como consecuencia de un estudio poco profundo de la demanda de la localidad.
- Fluctuación de los precios de los materiales, equipos y materias primas a utilizar.
- Que ocurran fallos técnicos imprevistos en el desarrollo de las actividades.
- La población de la zona sureste del municipio puede no verse identificada con el proyecto rechazando su integración al mismo.
- Que el personal involucrado no responda a las exigencias y necesidades del proyecto.
- Que las inclemencias del tiempo no permiten el recorrido por la zona para la identificación de los recursos y atractivos turísticos de la zona, así como sus principales limitaciones para su puesta en valor turístico.
- No se logra el interés por parte de los principales decisores del gobierno en la ejecución de las acciones necesarias para la mejora de la infraestructura y equipamiento de la zona.

VII. Consideraciones y/o comentarios de interés

Para llevar a cabo las acciones propuestas se debe asignar un presupuesto de 13344.85 CUC (**Anexo 23**), lo cual se traduce en £9959.00 teniendo en cuenta una tasa de cambio de 1.34. Para ello se cuenta como fuente de financiamiento a la Embajada británica quien se encuentra dispuesta a realizar una valoración del proyecto para su posible ejecución en el próximo año, el cual clasifica para las propuestas que se estiman por debajo de un presupuesto de £10000.00.

Los actores involucrados en la realización de cada una de las actividades son:

- Consejo de Administración Municipal (CAM)
- Dirección Municipal de Economía y Planificación

- Grupo de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL)
- Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV)
- Asociación Nacional de Economistas y Contadores (ANEC)

VIII. Factibilidad Económica de los Proyectos

Tomando en consideración que el proyecto propuesto se desarrolla sobre la base de un presupuesto que se considera un donativo al Gobierno Municipal, el mismo ya representa un beneficio desde el punto de vista económico ya que los 9959.00 euros recibidos se revierten en acciones para la puesta en marcha de proyectos, que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos de la zona. Independientemente de lo planteado es importante destacar que es necesario determinar por especialistas los beneficios desde el punto de vista cuantitativo asociados a la puesta en marcha del proyecto, lo cual supone la determinación real de los costos, el valor del dinero en el tiempo, las ganancias que por conceptos de capacitación y la creación de proyectos, los cuales debido a los resultados previstos deben superar los costos de ejecución del proyecto.

IX. Otros

Para una mejor comprensión de la futura gestión del proyecto en su fase de ejecución se elaboró una Matriz de Marco Lógico tal como se muestra en el **Anexo 24**. El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

3.5 Beneficios esperados asociados a la ejecución del proyecto

Como resultado del proyecto se espera que los beneficios sean mayores al costo de su ejecución. En este sentido se puede determinar que una vez desarrollado el proyecto sus resultados se desglosarían en importantes beneficios tales como:

- Conocimiento profundo y detallado de cada uno de los atractivos y recursos existentes en la zona sureste del municipio Caibarién para su utilización en función del desarrollo turístico local.
- Contar con herramientas que permitan una evaluación profunda y detallada de la zona para el desarrollo de la actividad turística tales como: potencial turístico, fragilidad ecológica y social, amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades.

- Determinación de las limitaciones que presenta la región para la puesta en valor turístico de los recursos existentes a través de un plan de acciones que contribuyan a la mejora de su infraestructura y equipamiento.
- Lograr que los diferentes actores locales tengan una visión de la importancia de los proyectos de desarrollo local como una verdadera fuente generadora de ingresos, fundamentalmente aquellos vinculados con la actividad turística, como parte de la capacitación y preparación recibida en los diferentes talleres, seminarios, conferencias, etc.
- Presentación de propuestas de proyectos de iniciativa de desarrollo local de la zona sureste del municipio Caibarién que contribuyan a la generación de ingresos de modo que este se revierta en mayores progresos para la localidad.

3.6 Conclusiones del tercer capítulo

1. El procedimiento seleccionado para el diseño del proyecto es el propuesto por el Ministerio de Economía y Planificación de Cuba en el año 2009, el cual se ajusta a las características de nuestros municipios y a las necesidades del desarrollo local para el país.
2. Para el logro del objetivo del proyecto se requiere de la ejecución efectiva de cada una de las acciones propuestas y para ello se determinó un plan de acciones con responsable y fecha de ejecución.
3. Es de vital importancia para el desarrollo del proyecto determinar los supuestos, puesto que estos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.
4. El principal beneficio que se espera obtener con la ejecución del proyecto está orientado a la generación de proyectos de iniciativa de desarrollo local para la zona sureste del municipio en función del turismo rural de manera que se traduzcan en ingresos y con ello progresos para la localidad.
5. Para una mejor comprensión de la futura gestión del proyecto en su fase de ejecución se elaboró una matriz de marco lógico, la cual constituye una herramienta cuyo propósito es brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar, en un solo cuadro, la información más importante sobre el proyecto.

Conclusiones



CONCLUSIONES

Luego de desarrollada la presente investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. A partir de la investigación bibliográfica se pudieron determinar las principales concepciones que sobre desarrollo local y turismo se han abordado tanto nacional como internacionalmente, lo cual permitió sentar las bases para el desarrollo de la presente investigación.
2. El procedimiento de diagnóstico seleccionado es el que mejor se adapta a las características propias del municipio Caibarién y por tanto a los objetivos de la presente investigación, el cual propone impulsar la gestión del desarrollo local en los municipios con un enfoque participativo.
3. El principal resultado de la aplicación del diagnóstico arrojó que el municipio Caibarién posee un potencial alto para el desarrollo de la actividad turística basado en sus diferentes recursos y atractivos turísticos, no obstante presenta ciertas limitaciones para su explotación como es el caso de su infraestructura de alojamiento, restauración y de comunicaciones.
4. Como resultado de la aplicación de la matriz DAFO por regiones se pudo determinar que la zona rural sureste del municipio a pesar de contar con un potencial alto para el desarrollo de la actividad turística no se ha trazado estrategias orientadas a su óptimo aprovechamiento.
5. La selección de un procedimiento adecuado para la realización de proyectos y los resultados de la aplicación de un diagnóstico turístico en el municipio de Caibarién, permitieron el diseño de una propuesta de un proyecto de iniciativa de desarrollo local en función del desarrollo del turismo para la región sureste del municipio objeto de estudio, quedando de esta forma validada la hipótesis de investigación planteada.
6. El diseño del proyecto de desarrollo turístico local para la zona rural sureste del municipio Caibarién genera grandes beneficios para la localidad que van desde la necesaria capacitación de los diferentes actores locales hasta la propuesta de proyectos de iniciativa de desarrollo local que contribuyan al aumento de la generación de ingresos al municipio.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

1. Actualizar el estudio de la demanda del municipio de manera que se puedan crear productos turísticos en función de las necesidades reales del mercado.
2. Presentar los resultados del diagnóstico realizado y la propuesta del proyecto diseñado para la zona rural sureste del municipio a la Asamblea Municipal del Poder Popular de Caibarién para su evaluación, adecuación y puesta en ejecución.
3. Evaluar la factibilidad del proyecto por parte de especialistas, a partir del enfoque costo-eficiencia, cuantificando para ello los costos y beneficios esperados.
4. Garantizar la continuidad de la presente investigación con el fin de realizar nuevos proyectos de iniciativa de desarrollo local en el resto de las zonas del municipio que permitan aprovechar sus potencialidades.
5. Hacer extensiva la propuesta a todas las localidades con características similares, para que sirva de guía en procesos de elaboración de proyectos de iniciativa de desarrollo local, que posibiliten aprovechar las potencialidades de cada una de sus zonas en función de la actividad turística.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

1. Abad, A 2008, *Etapas del desarrollo del turismo en Cuba* [en línea], Cuba, consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.monografias.com/trabajos64/etapas-desarrollo-turismo-cuba/etapas-desarrollo-turismo-cuba.shtml>
2. Acerenza, M 1986, *Administración del turismo. Planificación y dirección*, Vols. 2, Ed. Trillas, México.
3. Albuquerque, F 2001a, *Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo: Desarrollar lo local para una globalización alternativa* [en línea], consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-administracion-publica/desarrollo-local-administracion-publica2.shtml>
4. Albuquerque, F 2001b, *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo* [en línea], Santiago de Chile, consultado: 25 de marzo de 2014, http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/7791/LCL1549E_00prol.pdf
5. Albuquerque, F 2003, *Curso sobre desarrollo local* [en línea], Madrid, España, consultado: 25 de marzo de 2014, <http://www.redelaldia.org/?DEL-Curso-sobre-Desarrollo-Local>
6. Albuquerque, F 2007, 'Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local' [en línea], *OIDLES*, Vol. 1, No. 0, junio 2007, <http://www.eumed.net/rev/oidles/00/Albuquerque.htm>
7. Ander-Egg, E y Aguilar, MJ 1989, *Como elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales* [en línea], Argentina, consultado: 25 de abril de 2014, http://www.uned.es/ca-tortosa/Curso%20Verano/Curs2012/Ponents/Araceli_Lazaro/Elaboracion_de_Proyectos.pdf
8. Araujo, N, De Carlos, P y Fraiz, JA 2012, 'Iniciativas turísticas y desarrollo local. Análisis de cuatro casos destacados en España' [en línea], *TURyDES*, Vol.5, No.12, Junio 2012, consultado: 20 de marzo de 2014, <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/vvb.html>

9. Arocena, J 1995, *El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo*, [en línea], Universidad Católica del Uruguay, Venezuela, consultado: 25 de marzo de 2014, <http://www.nuso.org/upload/libros/105.php>
10. Bartle, P 2011, *Diseño de proyectos comunitarios* [en línea], consultado: 25 de abril de 2014, <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-pds.htm>
11. Beritelli, P 2009, *Social network analysis in destination management* [en línea], Universidad St. Gallen, consultado: 20 de abril de 2014, <http://etourism.economia.unitn.it/documents/3.pdf>
12. Bitar, MA s.f., *Los componentes del desarrollo local* [en línea], consultado: 25 de marzo de 2014, http://www.fts.uner.edu.ar/secretarias/academica/catedras_en_linea/politica_social/documentos/desarrollo_local_y_regional/Los_componentes_del_desarrollo_local_Bitar.pdf
13. Boisier, S 2005, '¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?' [en línea], *Revista de la CEPAL*, No. 86, Agosto 2005, pp. 47-60, consultado: 20 de marzo de 2014, http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0063/espacio_para_desarrollo_local_e_n_la_globalizacion.pdf
14. Boullón, R 1997, *Planificación del Espacio Turístico*, 3ra ed, Ed. Trillas, México.
15. Brito, JC 2011, 'Plan de Acciones encaminado a impulsar el desarrollo local de la ciudad de Santa Clara integrado a la actividad turística', Trabajo de Diploma presentado para optar por el Título de Licenciado en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.
16. Cárdenas, M 2009, *10 pasos para crear un proyecto exitoso* [en línea], consultado: 25 de abril de 2014, <http://ateneo-empresarial.com/10-pasos-para-crear-un-proyecto-exitoso/>
17. Colectivo de autores 2013, *Desarrollo territorial y local. Procesos de integración*, Cuba.
18. Comunidades Cristianas Comprometidas 2012, *Diseño y planeación de proyectos comunitarios en una pequeña comunidad* [en línea], Colombia, consultado: 25 de abril de 2014, <http://www.slideshare.net/EASCOLOMBIA/diseo-y-planeacin-de-proyectos-comunitarios-en-una-pequea-comunidad>

19. Conferencia Mundial de Turismo Sostenible 1995, *Carta de Turismo Sostenible* [en línea], Lanzarote, Islas Canarias, España, consultado: 15 de marzo de 2014, <http://www.turismo-sostenible.org/docs/Carta-del-Turismo-Sostenible.pdf>
20. Coraggio, JL 2006, *Las políticas públicas participativas: ¿obstáculo o requisito para el desarrollo local? Desarrollo local, Una revisión crítica del debate* [en línea], Argentina, consultado: 15 de marzo de 2014, http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/78_Las_.pdf
21. Couto, S 2006, *Qué es el Desarrollo Local* [en línea], consultado: 15 de enero de 2014, http://www.unilibrecali.edu.co/programa-economia/%5Cimages%5Cstories%5Cforma_altonivel%5CQue_es_DL_Couto_Su_eli.pdf
22. Crespo, MA 2011, *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico* [en línea], consultado: 25 de abril de 2014, http://abacoenred.com/IMG/pdf/guia_de_diseno_de_proyectos_sociales_comunitarios_bajo_el_enfoque_del_marco_logico_compt._y_revisado_nov._2011.pdf
23. Díaz, A 2012, 'Determinación de las potencialidades del municipio Remedios para el desarrollo local de la actividad turística', Trabajo de Diploma presentado para optar por el Título de Licenciado en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.
24. Diccionario de la Lengua Española 2005, *Integración* [en línea], consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.wordreference.com>
25. Enríquez, A 2001, *Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional- local* [en línea], consultado: 15 de enero de 2014, http://cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des_loc/pdf/cap_2.pdf
26. Escuela de Emprendedores s.f., *Manual para la presentación de proyectos comunitarios* [en línea], consultado: 25 de abril de 2014, <http://www.escueladeemprendedores.com.ve>
27. Espina, M 2006, *Desarrollo local en Cuba*, Ed. Academia, La Habana, Cuba.
28. Espina, M 2010, *Desarrollo, desigualdad y políticas sociales* [en línea], La Habana, Cuba, consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.cfv.org.cu/publicaciones/lib66mestina.html>

29. Estrada, M, Pretel, PR y Llanes, L 2012, 'Centro universitario municipal Lajas-gobierno: un ejemplo de integración para la elaboración, seguimiento y monitoreo de la estrategia de desarrollo local' [en línea], *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, Vol. 5, No. 14, Junio 2012, consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.eumed.net/rev/delos/14/mor.html>
30. Flores, C 2008, *Desarrollo Local y Turismo* [en línea], consultado: 20 de marzo de 2014, http://www.cebem.org/cmsfiles/articulos/Flores_Gonzalez_C._DesarrolloLocal_y_Turismo.pdf
31. Gallicchio, E 2003, *El desarrollo económico local. Estrategia económica y de construcción de capital social* [en línea], consultado: 20 de marzo de 2014, http://www.del.org.bo/info/archivos/1005_GallicchioREVISTA_UCA.pdf
32. García, SC 2009, *Desarrollo de los diagnósticos sociales participativos comunitarios (DSP)* [en línea], México, consultado: 20 de marzo de 2014, <http://www.wordpress.com/2007/09/separata3.pdf>
33. González, P 2004, 'Lo local comunitario o la comunidad local', *Revista Temas*, No. 36, pp. 4-22.
34. González, R 2008, *Gestión integral de destinos turísticos ZOIT General Carrera* [en línea], consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/downloads/2011/02/GuiaMetodologicaProgramasZOIT2008-VersionFinal12-0071.pdf>
35. Guevara, Y 2011, 'Propuesta de diseño de un plan de acciones derivado del diagnóstico turístico local de la ciudad San Juan de los Remedios', Trabajo de Diploma presentado para optar por el Título de Licenciado en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
36. Guzón, A 2006, *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas*, Ed. Academia, La Habana, Cuba.
37. Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P 2006, *Metodología de la Investigación*, cuarta ed., México D.F.
38. Iglesias, M s.f., *Desarrollo local; una alternativa inaplazable* [en línea], Universidad de La Habana, Cuba, consultado: 15 de marzo de 2014, <http://www.cedem.uh.cu/sites/default/files/13.%20Desarrollo%20local....pdf>

39. Iñiguez, L y Ravenet, M 2006, *Heterogeneidad territorial y desarrollo local. Reflexiones sobre el contexto cubano*, Ed. Academia, La Habana, Cuba.
40. Junta de Extremadura 2003, *¿Qué es el Desarrollo Local?* [en línea]. Consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.juntaex.es/consejerias/eic/¿quéeseldesarrollolocal.htm>.
41. Lazo, C 2002, 'Modelo de Dirección del Desarrollo Local', Tesis de Doctorado, Cuba.
42. Leiper, N 1979, *The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourism Industry. Annals of Tourism Research* [en línea]. Consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0160738379900033>
43. Limia, D 2004, *Intervención sobre Capacitación de Actores del Desarrollo Local* [en línea]. Consultado: 15 de enero de 2014, http://www.globaljusticecenter.org/ponencias/limia_esp.htm
44. Manente, M 2008, *Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales* [en línea], Ciset-Universidad de Venecia, Italia, consultado: 15 de enero de 2014, http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/manente_sp.pdf
45. Martí, J 2004, *Diagnósticos comunitarios y participación local* [en línea], consultado: 29 de marzo de 2014, http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_JMarti_DIAGNOSTICOS.pdf
46. Martín, R 2003, *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana, Cuba.
47. Martín, R 2006, *Principios, Organización y Práctica del Turismo*, Tomo I, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana, Cuba.
48. Martínez, CC s.f., *Monografía Metodología de la investigación*, CETUR Universidad Central de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
49. Méndez, E y Lloret, M 2004, '¿Cómo medir el desarrollo local según la experiencia cubana?' [en línea], *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Agosto 2004, No. 29, consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/>

50. Méndez, E 2011a, 'Índice de Desarrollo Municipal para la provincia de Villa Clara durante 20 años [en línea], *Mapping*, mayo-junio, pp. 35-43, consultado: 29 de marzo de 2014, <http://issuu.com/mappinglatino/>
51. Méndez, E y Lloret, M 2011b, 'Índice de Desarrollo Municipal para la provincia de Villa Clara en Cuba' [en línea], *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 148, consultado: 29 de marzo de 2014, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>
52. Méndez, E 2012, 'Iniciativas municipales de desarrollo en Cuba' [en línea], *Mapping*, enero-febrero, pp. 28-40, consultado: 29 de marzo de 2014, <http://issuu.com/mappinglatino/>
53. Ministerio de Economía y Planificación de Cuba 2009, *Documento para la presentación de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL)*, Cuba.
54. Ministerio de Planificación y Desarrollo Local 2009, *Diagnóstico participativo* [en línea], Venezuela, consultado: 29 de marzo de 2014, <http://www.ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/008/ae097s.pdf>
55. Molina, S 2000, *Conceptualización del Turismo: Teoría general de sistemas (TGS)*, México, Limusa, pp. 30-41.
56. Morales, E 2003, *Modelo metodológico para aplicar el desarrollo local* [en línea], consultado: 15 de enero de 2014, http://www.uniovi.es/cecodet/formacion/ORDS/docum/tema6/Modelo_metodologico.doc
57. Oficina Internacional del Trabajo 2012, *Manual de elaboración de proyectos. Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda* [en línea], consultado: 25 de abril de 2014, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_173149.pdf
58. Organización Mundial del Turismo 1998, *Introducción al Turismo*, Madrid, España.
59. Organización Mundial del Turismo 2001, *Tourism 2020 vision* [en línea], consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.world-tourism.org>
60. Örtengren, K 2004, *The Logical Framework Approach* [en línea], consultado: 15 de abril de 2014, <http://www.sida.se/publications>

61. Padillas, Y 2003, *Necesidad del Desarrollo Local* [en línea], UCF, Cienfuegos, consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.monografias.com>
62. Padillas, Y 2011, *Desarrollo Local. Evolución del concepto* [en línea], consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.monografias.com/trabajos39/concepto-desarrollo-local/concepto-desarrollo-local.shtml>
63. Paredes, PJ 2009, 'Desarrollo local: gestión, estrategia, elementos, características, dimensiones y agentes' [en línea], *Voxlocalis*, No. 023, enero 2009, consultado: 25 de febrero de 2014, <http://www.voxlocalis.net/revistas/num23/doc/percy.pdf>
64. Partido Comunista de Cuba 2011, *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, Cuba.
65. Pérez, A 2009, *Surgimiento y conceptualización del desarrollo local. Desafíos del proceso para América Latina*, Ed. Feijóo, Centro de Estudios Comunitarios, Universidad Central "Marta Abreu de Las Villas, Cuba.
66. Pérez, F 2010, 'Caibarién y Remedios hacia un desarrollo local sostenible', *Vanguardia*, 9 de noviembre.
67. Pérez, F 2013, 'Avanza ejecución de proyectos de desarrollo local en Villa Clara' [en línea], *Granma*, 5 de enero, consultado: 12 de diciembre de 2013, <http://www.granma.cubaweb.cu>
68. Pérez, T, Pinilla, F y Pizarro, MJ 2012, *Pasos para crear un proyecto exitoso* [en línea], consultado: 25 de abril de 2014, <http://www.slideshare.net/Tania505/pasos-para-crear-un-proyecto-exitoso>
69. Pike, A et al. 2006, *Local and Regional Development* [en línea], New York, Routledge, consultado: 29 de marzo de 2014, <http://ideas.repec.org/a/bla/.../v38y2007i4p725-727.html>
70. Piloto, NE, Domínguez, T y Suárez AJ 2012, *El trabajo comunitario integrado por la filial universitaria y el grupo de trabajo de la UCP en el consejo popular Unión de Reyes* [en línea], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", consultado: 15 de abril de 2014, <http://monografias.umcc.cu/monos/2012/FUM%20Union%20de%20Reyes/mo1279.pdf>

71. Pina, D 2011, *El desarrollo local en Cuba como un instrumento económico financiero* [en línea], UCLV, Villa Clara, consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.monografias.com>
72. Pis, M 2012, 'Determinación del potencial turístico del municipio Caibarién a partir del diagnóstico turístico local', Trabajo de Diploma presentado para optar por el Título de Licenciado en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
73. Presenza, A 2014, *Towards a model of the roles and activities of destination management organizations* [en línea], consultado: 20 de abril de 2014, http://www.academia.edu/1009194/Towards_a_model_of_the_roles_and_activities_of_destination_management_organizations
74. Quintero, M y Gallardo, L 2008, *La Estrategia de Desarrollo Local en el Contexto de la Globalización* [en línea], Venezuela, consultado: 25 de marzo de 2014, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54315493005>
75. Ricaurte, C 2009, *Manual para el Diagnóstico Turístico Local* [en línea], Ministerio del Turismo, Ecuador, consultado: 25 de marzo de 2014, <http://www.gestiopolis.com>
76. Roca, P 2011, *Desarrollo local y turismo responsable* [en línea], consultado: 15 de enero de 2014, <http://www.monografias.com>
77. Sanabria, Y 2011, 'Propuesta de un Plan de acciones para impulsar el desarrollo local del turismo en la ciudad de Caibarién a partir del diagnóstico turístico local', Trabajo de Diploma presentado para optar por el Título de Licenciado en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
78. The Department of Resources, Energy and Tourism 2014, *The guide to best practice Destination Management* [en línea], consultado: 29 de marzo de 2014, <http://www.regionaltourism.com.au/Destination-Management>
79. United Nations Environment Programme and World Tourism Organization 2005, *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers* [en línea], consultado: 29 de marzo de 2014, <http://www.unep.fr/pc/tourism/library/A%20Guide%20for%20Policy%20Makers.htm>

80. Universidad Católica Andrés Bello 2008, *Diagnóstico Comunitario Participativo* [en línea], Venezuela, consultado: 29 de marzo de 2014, <http://www.buenastareas.com>
81. Universidad de La Habana 2005, *Monografía. Gestión de Destinos Turísticos*, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana, Cuba.
82. Universidad de La Habana 2011, *Gestión de Destinos Turísticos*, Centro de Estudios Turísticos. Cuba.
83. Universidad de La Habana 2014, *Tendencias en la participación ciudadana y el desarrollo local* [en línea], consultado: 29 de marzo de 2014, <http://www.uh.cu/Tendencias-en-la-participacion-ciudadana-y-el-desarrollo-local>
84. Universidad de Piura 2011, *Guía para la elaboración de citas y referencias bibliográficas, según el estilo Harvard*, Universidad de Piura, Piura.
85. Urgellés, R 2009, 'Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso Mayarí', Tesis de Doctorado, Universidad de Holguín.
86. Vázquez, A 1999, *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno* [en línea], Madrid, consultado: 29 de marzo de 2014, <http://www.casadellibro.com/libro-desarrollo-redes-e-innovacion-lecciones-sobre-desarrollo-endoge-no/9788436813432/664634>
87. Wagenseil, U 2010, *Session 1 Destination & DMO & Boundaries* [en línea], consultado: 29 de marzo de 2014, <http://www.turismdurabil.ro/docsRO/mdo/Session%201%20Destination%20&%20DMO%20&%20Boundaries.pdf>
88. World Tourism Organization 2007, *A Practical Guide to Tourism Destination Management* [en línea], Madrid, España, consultado: 29 de marzo de 2014, http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/download_files/12/unwto_practicalguide.pdf
89. Zufferri, W 2013, *Desarrollo local en Cuba: meta difícil pero alcanzable* [en línea], consultado: 29 de marzo de 2014, <http://avanzada.reduc.edu.cu/index.php/cuba2/5986-desarrollo-local-en-cuba-meta-dificil-pero-alcanzable>

AneXOS



ANEXOS

Anexo 1. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

I. Modelos de Gestión Económica

Territorios

37. El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la autosustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio.

IX. Política para el turismo

Lineamientos

263. Consolidar un esquema integral de autofinanciamiento de la actividad turística, con el objetivo de lograr su aseguramiento y un eficiente funcionamiento en toda la extensión de la cadena que interviene en dicha actividad; en particular será necesario estudiar mecanismos de abastecimiento a las entidades turísticas que aprovechen las potencialidades de todas las formas productivas a escala local.

264. Diseñar y desarrollar, como parte de la iniciativa municipal por los territorios, ofertas turísticas atractivas como fuente de ingreso en divisas (alojamiento, servicios gastronómicos, actividades socioculturales e históricas, ecuestres, de campiñas, turismo rural, observación de la flora y la fauna, entre otras).

Fuente: Resolución sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 2011.

ANEXO 2. Hilo Conductor de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. Definiciones de turismo según diferentes autores

No.	Año	Autor	Definición
1	1980	De la Torre	Fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia económica y cultural.
2	1982	Mathieson y Wall	El movimiento temporal de la gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo; las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas.
3	1991	Figuerola	Acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa.
4	1991	Molina	Desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual, por un período mínimo de 24 horas y un máximo de 90 días, motivados por razones de carácter no lucrativo.
5	2000	Weaver y Opperann	El conjunto de relaciones entre turistas, empresarios, entidades del gobierno en el origen y el destino, comunidades receptoras, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, y entre los procesos de atracción, transportación, alojamiento y administración de esos turistas y visitantes.
6	2000	Goeldner et al	La suma de fenómenos y relaciones que se originan por la interacción de los turistas con los negocios de suministradores, gobiernos de países receptivos, y las

			comunidades locales en el proceso de atraer y hospedar a estos turistas y otros visitantes.
7	2001	Organización Mundial del Turismo (OMT)	Actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.
8	2002	Cárdenas	Conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas derivadas de motivaciones.
9	2004	Nácher y García	Es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los que vale la pena viajar. La demanda turística responde a la previa existencia de atractivos, para cuya experimentación se requiere el concurso de distintos agentes públicos y privados en diferentes sectores productivos.
10	2005	Universidad de La Habana	El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.

11	2006	Martín	El conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas- culturales y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores y receptores; así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.
12	2007	González	Conjunto de relaciones y fenómenos producidos por desplazamientos y permanencia de personas fuera de su lugar de residencia, en tanto dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por actividades lucrativas principal, permanente o temporal.
13	2008	González y Perdomo	Actividad social y económica que requiere de la participación humana para su desarrollo. La actividad turística encuentra en el muy diverso y fascinante patrimonio natural y cultural (playas, bosques, zonas arqueológicas, museos, gastronomía, etc.) su principal detonador, destacando que el factor humano, es decir, las personas, son quienes dan vida al turismo, ya sea como anfitrión o como turista.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4. Análisis comparativo de las definiciones de turismo por autores según criterios establecidos

Criterios	Autores													TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
<i>Fenómeno social</i>	X	X			X	X	X	X		X	X	X	X	10	77
<i>Actividad económica</i>	X		X								X		X	4	31
<i>Implica un desplazamiento temporal fuera del lugar de residencia habitual</i>	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X		10	77
<i>Estancia en el destino inferior a un año</i>		X					X							2	15
<i>No implica actividades lucrativas ni remuneradas</i>	X			X			X			X		X		5	38
<i>Existencia de una motivación</i>	X		X	X			X	X	X		X	X	X	9	69
<i>Realización de actividades en el destino</i>		X												1	8
<i>Relación entre el turista y los entes implicados en la actividad turística</i>					X	X		X	X	X	X			6	46
<i>Conjunto de relaciones generadas entre el lugar emisor y el destino receptivo del turismo</i>					X	X					X			3	23

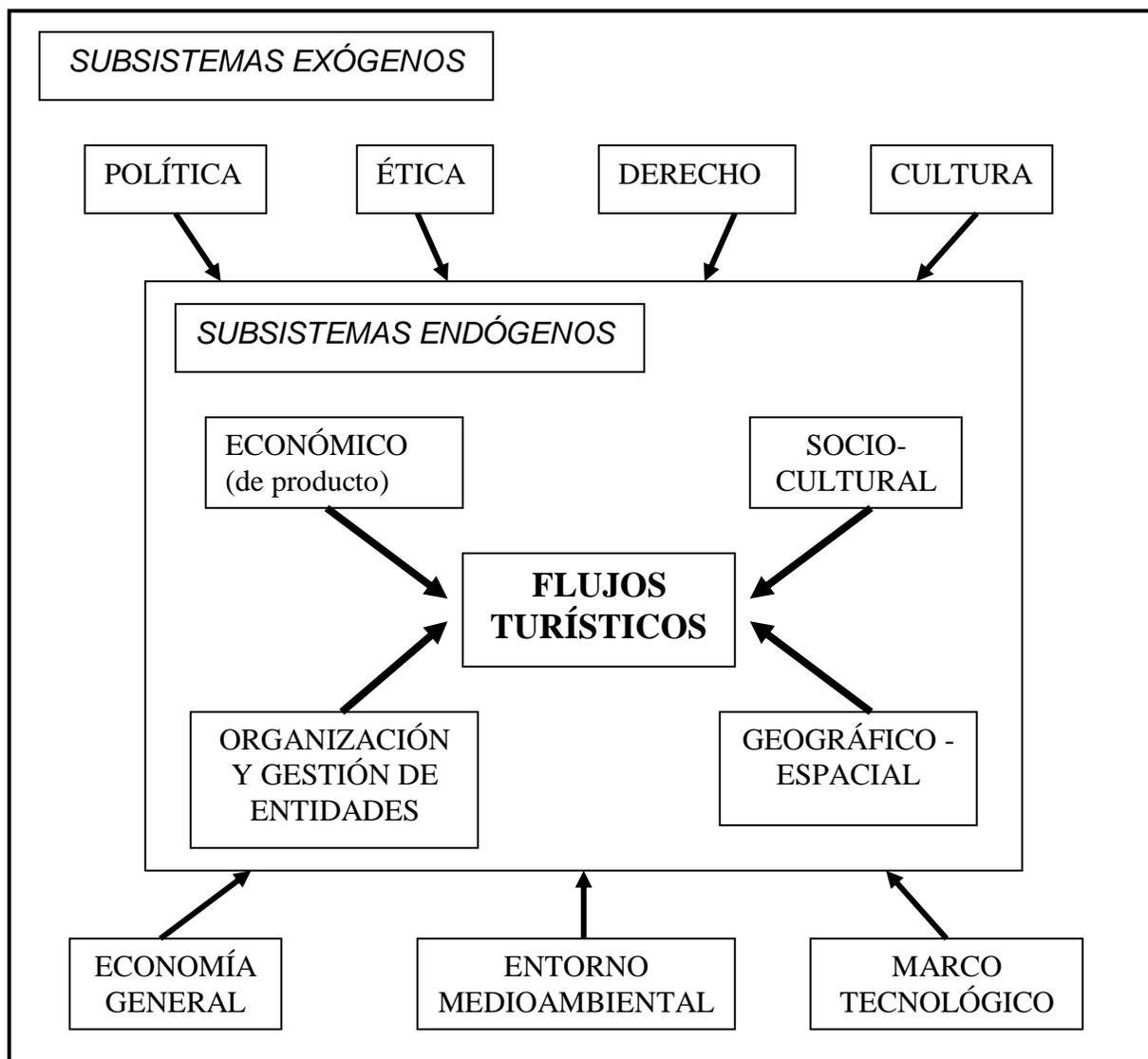
<i>Requiere de la existencia de atractivos en el destino</i>									X				X	2	15
TOTAL	5	4	3	3	3	3	5	4	4	4	6	4	4		
%	50	40	30	30	30	30	50	40	40	40	60	40	40		

Leyenda:

1. De la Torre (1980)
2. Mathieson y Wall (1982)
3. Figuerola (1991)
4. Molina (1991)
5. Weaver y Oppermann (2000)
6. Goeldner et al (2000)
7. Cárdenas (2002)
8. Nácher y García (2004)
9. Universidad de La Habana (2005)
10. Martín (2006)
11. González (2007)
12. González y Perdomo (2008)
13. OMT (2001)

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5. Elementos del Sistema Turístico



Fuente: Martín 2003.

ANEXO 6. Definiciones de desarrollo local según diferentes autores

No	Año	Autor	Definición
1	1989	Blakely	El desarrollo local es un proceso mediante el cual el gobierno y/o los grupos de una comunidad determinan administrar sus recursos, para crear nuevos empleos y estimular la actividad económica en una zona bien definida desde el punto de vista económico, indicando dicho proceso la formación de nuevas instituciones, desarrollo de industrias alternativas, mejoramiento de empresas, transferencias de tecnologías.
2	1994	Gorofoli	Proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local.
3	1998	Caño	El desarrollo local es considerado como un proceso de fortalecimiento de las estructuras y los poderes locales, a partir de la estimulación de la participación ciudadana y del logro de acciones integradas a nivel de los procesos de producción y reproducción de la vida cotidiana en la dimensión local. El contexto local potencialmente estructurado como ámbito colectivo preferente de interacción, cooperación y participación social, portador en alguna medida, de una identidad sociocultural y una variedad de intereses básicos comunes que se expresan particularmente en torno a los procesos de producción y reproducción de la vida cotidiana, incluyéndose la dimensión local-municipal.
4	2000	Vázquez	Proceso de crecimiento y cambio estructural (...) como consecuencia de la transferencia de los recursos de las actividades tradicionales a las modernas, (...) que genera el aumento del bienestar de la población de una ciudad, una comarca o una región.
5	2001	Albuquerque	Se trata de una transformación de la economía y la sociedad local orientado a superar las dificultades y exigencias del cambio estructural en el actual contexto de creciente

			<p>competitividad y globalización económica, así como de mayor valorización de la sostenibilidad ambiental, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población de ese territorio. Para ello se requiere una actuación decidida y concertada entre los diferentes actores locales, públicos y privados, a fin de crear un entorno territorial que fomente las actividades productivas en general (y en especial las que corresponden a las microempresas y las pequeñas y medianas empresas), para utilizar en forma eficiente y sostenible los recursos endógenos y aprovechar las oportunidades de dinamismo exógeno o el dinamismo de las actividades empresariales presentes en el territorio.</p>
6	2001	Cotorruelo	<p>El desarrollo local es una estrategia territorial competitiva, fundamentada en el aprovechamiento del potencial endógeno con la inserción adecuada de impulsos y recursos estratégicos de carácter exógeno. Por tanto, el desarrollo local tiene un carácter pluridimensional, sistemático, sostenible e integrado y se orienta en el largo plazo, a la dinamización del territorio y a la sociedad local, mediante la participación activa y concertada de los principales actores socioeconómicos y políticos locales.</p>
7	2001	Enríquez	<p>Se trata de un complejo proceso de concertación entre los agentes – sectores y fuerzas- que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano(a) que viven en ese territorio o localidad. Más aún implica la concertación con agentes regionales, nacionales e</p>

			internacionales cuya contribución enriquece y fortalece ese proceso que tiene una lógica interna, que avanza de manera gradual pero no dinámica ni lineal, que le da sentido a las distintas actividades y acciones que realizan los diferentes actores.
8	2003	Gallicchio	Está planteado como un proyecto común que combina crecimiento económico, equidad, mejora sociocultural, sustentabilidad ecológica, equidad de géneros, calidad y equilibrio espacial; todo esto sustentado en un proceso de concertación de los diversos agentes de un municipio, con el objetivo de elevar la calidad de vida de los que viven, trabajan e interactúan en dicho territorio
9	2003	Junta de Extremadura	Proceso por el que se organiza el futuro de un territorio, como resultado de la planificación llevada a cabo por los diferentes agentes locales que intervienen en el proceso, con el fin de aprovechar los recursos humanos y materiales de un determinado territorio, manteniendo una negociación o diálogo con los agentes económicos, sociales y políticos del mismo. El desarrollo implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la comunidad local y concierne a múltiples factores, tanto públicos como privados que deben movilizar los numerosos factores, para responder a la estrategia de desarrollo previamente consensuada.
10	2003	Padillas	El desarrollo local se define como un proceso orientado, es decir, es el resultado de una acción de los actores o agentes que inciden (con sus decisiones) en el desarrollo de un territorio determinado. Estas decisiones no solamente se toman a una escala local, sino que existen decisiones que tomadas en otra escala (por ejemplo, a nivel nacional o internacional) tienen incidencia en el desarrollo de un territorio dado o viceversa.

11	2006	Pike et al	Proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio. En este enfoque también se considera la importancia del capital social y los enlaces de cooperación con agentes externos para capturar recursos humanos, técnicos y monetarios, entre otros, que contribuyan a la estrategia local de desarrollo.
12	2009	González	Proceso de cambio socioeconómico continuado que, encabezado por los gobiernos locales, integra y coordina la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos, para lograr el progreso de la localidad y posibilitar el bienestar del ser humano, en equilibrio con el entorno natural.
13	2009	Pérez	Proceso dinámico en el que los actores locales (gobierno local, instituciones, actores económicos y población) intervienen con pleno derecho, en la búsqueda de alternativas permanentes para mejorar su realidad, donde se deben interrelacionar las dimensiones económica, social, política y ambiental. Para ello deberán aprovechar los recursos endógenos y exógenos que la localidad presenta, además se requiere una fuerte capacidad innovadora de todos los integrantes, y el gobierno local debe ser capaz de aglutinar, facilitar, estimular y coordinar este proceso, en el cual todos los actores conforman el poder local y es

			necesaria su participación y vinculación en todo momento.
14	2010	Montejo	La capacidad que se tiene de generar una determinada cantidad de riqueza (material, humana, cultural o espiritual), que sea dedicada a garantizar la elevación del bienestar actual y al progreso, que va a dar respuesta futura al crecimiento de la población, de las necesidades y retroalimentar el propio proceso de cambio de una forma continuada y sostenible.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7. Análisis comparativo de las definiciones de desarrollo local según diferentes autores de acuerdo a criterios establecidos

Criterios	Autores														TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
<i>Orientado a superar las dificultades y exigencias del cambio estructural en el actual contexto de creciente competitividad y globalización económica.</i>					X						X				2	14
<i>Es considerado como un proceso</i>	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	12	85
<i>El gobierno local debe ser capaz de aglutinar, facilitar, estimular y coordinar este proceso.</i>												X	X		2	14
<i>Requiere de la interacción, cooperación y participación de todos los actores locales dentro de los límites de un territorio determinado</i>			X		X	X	X	X	X	X	X		X		9	64
<i>Tiene como propósito impulsar el crecimiento económico</i>	X	X					X	X						X	5	36
<i>Debe orientarse a elevar la calidad de vida de la localidad.</i>		X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	11	79
<i>Capacidad innovadora de todos los integrantes.</i>											X		X		2	14
<i>Aprovechamiento eficiente y sustentable de los recursos endógenos y exógenos existentes en la localidad</i>	X				X	X			X		X	X	X		7	50

Se debe interrelacionar las dimensiones económica, política, social y medioambiental							X	X					X		3	21
Estimula el logro de acciones integradas			X												1	7
TOTAL	3	3	3	2	4	3	5	5	4	2	6	4	7	3		
%	30	30	30	20	40	30	50	50	40	20	60	40	70	30		

Leyenda:

1. Blakely (1989)
2. Gorofoli (1994)
3. Caño (1998)
4. Vázquez (2000)
5. Alburquerque (2001)
6. Cotorruelo (2001)
7. Enríquez (2001)
8. Gallicchio (2003)
9. Junta de Extremadura (2003)
10. Padillas (2003)
11. Pike et al (2006)
12. González (2009)
13. Pérez (2009)
14. Montejo (2010)

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 8. Análisis comparativo de los procedimientos de diagnóstico local.

Fases	Autores						TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6		
<i>Convocatoria a la localidad</i>	X			X			2	33
<i>Definición del equipo de diagnóstico</i>	X			X		X	3	50
<i>Definir objetivos del diagnóstico</i>	X				X	X	3	50
<i>Tipo y forma del diagnóstico</i>				X	X	X	3	50
<i>Delimitación del área de estudio</i>				X	X		2	33
<i>Revisión de documentos</i>			X	X	X	X	4	67
<i>Planificación del trabajo de campo</i>	X				X	X	3	50
<i>Recolección de información detallada sobre la comunidad</i>	X	X	X	X	X	X	6	100
<i>Estudio de la demanda</i>					X	X	2	33
<i>Caracterización de atractivos y recursos turísticos</i>					X	X	2	33
<i>Identificación de problemas</i>	X	X	X	X		X	5	83
<i>Jerarquización y análisis de problemas</i>		X	X	X			3	50
<i>Sistematización de los resultados obtenidos</i>	X	X	X		X	X	5	83
<i>Aplicación de herramientas para la toma de decisiones</i>		X	X		X	X	4	67

<i>Diseño del Plan de acción</i>		X	X	X			3	50
<i>Difusión externa del plan y del diagnóstico</i>	X						1	17
TOTAL	8	6	7	9	10	11		
%	50	38	44	56	63	69		

Leyenda:

1. Martí 2004, **Diagnósticos comunitarios y participación local.**
2. Universidad Católica Andrés Bello 2008, **Diagnóstico Comunitario Participativo.**
3. García 2009, **Desarrollo de los diagnósticos sociales participativos comunitarios (DSP)**
4. Ministerio de Planificación y Desarrollo de Venezuela 2009, **Diagnóstico participativo.**
5. Ricaurte 2009, **Manual para el diagnóstico turístico local.**
6. Moya 2012, **Diagnóstico turístico local con un enfoque participativo, dirigido a impulsar la gestión del desarrollo local en los municipios.**

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 9. Procedimiento de diagnóstico turístico local con un enfoque participativo, dirigido a impulsar la gestión del desarrollo local en los municipios (Moya, 2012).**ETAPA 1. Planificación y diseño del diagnóstico**

Esta etapa tiene como propósito definir quién, para qué, cómo y cuándo se realizará el diagnóstico. De manera general incluye cuatro fases:

Fase 1 Definición del equipo de diagnóstico

Fase 2 Propósitos del diagnóstico

Fase 3 Formas del diagnóstico

Fase 4 Cronograma de trabajo

ETAPA 2. Recolección de la información

En esta etapa se recopila toda la información necesaria teniendo en cuenta las fichas propuestas por el Manual para el Diagnóstico Turístico Local (Ricaurte 2009). La misma consta de cuatro fases, teniendo en cuenta la incorporación, realizada por la autora, de la fase de identificación y análisis de los proyectos de desarrollo local, partiendo de la importancia de este estudio para el logro de los objetivos propuestos en la presente investigación.

Fase 1 Estudio de la demanda

La caracterización de la demanda recoge información mayormente cualitativa por medio de observación directa o entrevistas a varios informantes claves. Los datos que se recogen son: periodicidad y frecuencia de la visita turística, forma de viaje, principales mercados, motivos de visita, estancia media y gasto medio por turista.

Fase 2 Caracterización de atractivos y recursos turísticos.

El inventario que se propone consta de los siguientes pasos:

- Clasificación de los recursos turísticos: consiste en identificar claramente la tipología y categoría de cada recurso.
- Recopilación de información: en esta fase se investigan las características relevantes de los atractivos de manera documental.
- Trabajo de campo: consiste en la visita a los sitios para verificar si la información documental que se tiene del atractivo es correcta y rectificarla y/o enriquecerla en caso de ser necesario.

- Evaluación y jerarquización: consiste en el análisis individual de cada atractivo, con el fin de calificarlo en función de la información seleccionada. Permite valorar los atractivos objetiva y subjetivamente.

Fase 3 Identificación y análisis de los proyectos de desarrollo local.

En esta fase se pretende realizar un estudio de los proyectos de desarrollo local existentes en el municipio objeto de estudio. Dicho análisis incluye:

- Situación actual de los proyectos de desarrollo local: consiste en identificar la cantidad de proyectos que han sido presentados, de ellos cuáles han sido aprobados, están en ejecución y realmente están aportando a la localidad.
- Vinculación de los proyectos de desarrollo local con la actividad turística: determinar si los proyectos fueron concebidos en función de contribuir al turismo y si realmente aquellos que se ejecutan cumplen con dicho propósito.

Fase 4 Identificación de problemas.

Esta fase está orientada a detectar en el municipio las principales deficiencias para el desarrollo de la actividad turística.

ETAPA 3. Análisis y sistematización de resultados

En esta última etapa se analizan los elementos del sistema turístico con la finalidad de determinar la potencialidad turística del lugar para un mejor aprovechamiento del turismo en función del desarrollo local. En este sentido las herramientas para la evaluación del potencial turístico son las siguientes:

- *Cálculo del potencial turístico de un área*: consiste en evaluar el potencial turístico de distintas regiones del municipio a partir de indicadores ambientales, turísticos, de percepción y antrópicos. Para ello se reunirán un grupo de especialistas, quienes serán los encargados de emitir dicha evaluación.
- *Principales “conquistadores” y “desalentadores” de un área*: consiste en delimitar cuáles son los aspectos más relevantes, ya sean positivos o negativos, del área.
- *Matriz de análisis DAFO*: consiste en analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el desarrollo de la actividad turística en el municipio. En este análisis se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al municipio e inciden sobre su quehacer interno.

ANEXO 10. Cronograma de trabajo para el desarrollo del diagnóstico turístico.

No.	Actividades	Inicio	Fin	Duración
1	<i>Creación del equipo de diagnóstico</i>	<i>1/3/2014</i>	<i>3/4/2014</i>	<i>3d</i>
2	<i>Definición de los objetivos del diagnóstico</i>	<i>4/3/2014</i>	<i>4/3/2014</i>	<i>1d</i>
3	<i>Revisión de documentos relacionados con la demanda turística del destino Cayos de Villa Clara y de la localidad de Caibarién</i>	<i>6/3/2014</i>	<i>10/3/2014</i>	<i>5d</i>
4	<i>Asistencia a conferencias realizadas por directivos del MINTUR Villa Clara</i>	<i>12/3/2014</i>	<i>12/3/2014</i>	<i>1d</i>
5	<i>Realización de entrevistas a directivos del MINTUR Villa Clara</i>	<i>14/3/2014</i>	<i>15/3/2014</i>	<i>2d</i>
6	<i>Revisión de documentos relacionados con los recursos y atractivos turísticos del municipio</i>	<i>18/3/2014</i>	<i>20/3/2014</i>	<i>3d</i>
7	<i>Realización del inventario de recursos y atractivos turísticos</i>	<i>21/3/2014</i>	<i>22/3/2014</i>	<i>2d</i>
8	<i>Visita a Planificación Física y Gobierno de Caibarién para recopilar información sobre los proyectos de desarrollo local del municipio</i>	<i>26/3/2014</i>	<i>28/3/2014</i>	<i>3d</i>
9	<i>Realización de entrevistas a trabajadores y directivos de Economía y Planificación para conocer la situación</i>	<i>30/3/2014</i>	<i>31/3/2014</i>	<i>2d</i>

	<i>actual de los proyectos de desarrollo local del municipio</i>			
10	<i>Realización de entrevistas a trabajadores del Gobierno Municipal, de Planificación Física y de Economía y Planificación de la localidad para detectar los principales problemas que afectan a la comunidad.</i>	<i>2/4/2014</i>	<i>5/4/2014</i>	<i>4d</i>
11	<i>Observación directa en el municipio</i>	<i>7/4/2014</i>	<i>9/4/2014</i>	<i>3d</i>
12	<i>Análisis de los resultados obtenidos durante la recolección de información</i>	<i>10/4/2014</i>	<i>12/4/2014</i>	<i>2d</i>
13	<i>Aplicación de herramientas para la toma de decisiones</i>	<i>13/4/2014</i>	<i>16/4/2014</i>	<i>4d</i>
14	<i>Confeción del informe</i>	<i>17/4/2014</i>	<i>21/4/2014</i>	<i>5d</i>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 11. Ficha para la caracterización de la demanda turística del municipio

Segundo momento: Caracterización de la demanda.

1.1 Existe demanda turística hacia la comunidad.
 Sí _____ No _____

1.2 Frecuencia de la demanda que posee la comunidad.

1. Permanente (todo el año)	3. Esporádica (de vez en cuando)
2. Estacional (sólo por temporadas)	4. Inexistente

1.3 Forma de viaje

1. Independiente	2. Organizado (paquetes, "tours")
------------------	-----------------------------------

1.4 Tipo de demanda que posee la comunidad.

a) Con respecto al origen	a) Con respecto al tiempo de estadía
1. Internacional	1. Turistas
2. Nacional	
3. Regional	
2. Excursionistas	

1.5 El gasto promedio diario de los visitantes es: (escriba la respuesta en CUC)

1. Turistas
2. Excursionistas

1.6 Indique 3 razones o atractivos principales por los cuales es visitada la comunidad

1.7 Los servicios turísticos que consumen los visitantes son:

Tipo de servicio

1. Alojamiento	4. Otro _____
2. Restauración	5. Ninguno
3. Kioscos de comida	

Fuente: Tomado del Manual de Diagnóstico Turístico Local de Ricaurte 2009.

ANEXO 12. Ficha para la caracterización de recursos y atractivos turísticos

Nombre del recurso	Topología	Estado de conservación	Ubicación

Fuente: Tomado del Manual de Diagnóstico Turístico Local de Ricaurte 2009.

ANEXO 13. Relación de establecimientos de alojamiento en la cayería norte de Caibarién

No.	Entidad	Tipología	Categoría	Hab
1	<i>Meliá Las Dunas</i>	<i>Hotel</i>	<i>5 Estrellas</i>	<i>925</i>
2	<i>Husa Cayo Sta. María Beach Colonial</i>	<i>Hotel</i>	<i>5 Estrellas</i>	<i>1368</i>
3	<i>Memories Cayo Santa María Paraiso Azul</i>	<i>Hotel</i>	<i>5 Estrellas</i>	<i>1386</i>
4	<i>Memories Royalton</i>	<i>Hotel</i>	<i>5 Estrellas</i>	<i>122</i>
5	<i>Iberostar Ensenachos</i>	<i>Hotel</i>	<i>5 Estrellas</i>	<i>506</i>
6	<i>Meliá Cayo Santa María</i>	<i>Hotel</i>	<i>5 Estrellas</i>	<i>358</i>
7	<i>Melia Buenavista (Villa Zaida del Río)</i>	<i>Hotel</i>	<i>5 Estrellas</i>	<i>106</i>
8	<i>Sol Cayo Santa María</i>	<i>Hotel</i>	<i>4 Estrellas</i>	<i>300</i>
9	<i>Playa Cayo Santa María</i>	<i>Hotel</i>	<i>5 estrellas</i>	<i>769</i>
10	<i>Villa Las Brujas</i>	<i>Villa</i>	<i>3 Estrellas</i>	<i>24</i>
11	<i>Eurostar Cayo Santa María</i>	<i>Hotel</i>	<i>5 estrellas</i>	<i>846</i>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 14. Proyectos de desarrollo de Gaviota en la cayería noreste de Caibarién

Hotel	Número de habitaciones	Destino
<i>Lagunas del Este 1-2</i>	<i>1600</i>	<i>Cayo Santa María</i>
<i>Lagunas del Este 3-4</i>	<i>1020</i>	<i>Cayo Santa María</i>
<i>Lagunas del Este 5</i>	<i>750</i>	<i>Cayo Santa María</i>
<i>Las Salinas 1</i>	<i>535</i>	<i>Cayo Las Brujas</i>
<i>Las Salinas 2</i>	<i>425</i>	<i>Cayo Las Brujas</i>
<i>Las Salinas 3</i>	<i>425</i>	<i>Cayo Las Brujas</i>
<i>San Agustín</i>	<i>252</i>	<i>Cayo Las Brujas</i>
<i>Farallón de la Bomba Este</i>	<i>516</i>	<i>Cayo Las Brujas</i>
<i>Farallón de la Bomba Oeste</i>	<i>660</i>	<i>Cayo Las Brujas</i>

Fuente: Elaboración propia, a partir de la presentación del MINTUR sobre el desarrollo y perspectivas del turismo en Villa Clara 2014.

ANEXO 15. Relación de establecimientos estatales de Alojamiento en el municipio Caibarién

Entidades estatales	Moneda	Gasto diario (mín.)	Tipología	Categoría	Servicios			Nº Hab	Nº Plazas	Nº Trabajadores	Acceso
					A+B	TV	Bar				
Brisas del Mar	CUC	39	Hotel	2 Estrellas	X	X	X	27	54	32	L
Cabañas de Planta Mecánica	MN	3	Villa	3ra Categoría	-	-	X	24	144	12	R
Cabañas del IMPUD	MN	3	Villa	3ra Categoría	-	-	X	31	186	13	R
Cabañas del INRA	MN	22	Villa	3ra Categoría	X	X	X	31	235	48	R
Cayo Conuco (Campismo Popular)	MN	35	Villa	3ra Categoría	X	X	X	24	130	27	L
Villa Azúcar (MINAZ)	MN	30	Villa	3ra Categoría	X	X	X	33	180	64	R
Villa Blanca (MININT)	MN	25	Hotel	3ra Categoría	X	X	X	42	240	64	R
Villa Los Conucos (FAR)	MN	30	Villa	1 Estrella	X	X	X	25	115	70	R
TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	237	1284	330	-

Legenda: L- Libre R- Restringido (mín.)- mínimo

Fuente: Planificación Física, Caibarién 2014.

ANEXO 16. Relación de establecimientos no estatales de Alojamiento en el municipio Caibarién

Establecimientos no estatales de alojamiento (hostales)	Servicios ofrecidos		Total
	Vivienda completa	Habitación y baño	
Alquiler en MN	59	13	72
Alquiler en CUC	2	16	18
Total	61	29	90

Fuente: Dirección Municipal de Vivienda, Caibarién, 2014.

ANEXO 17. Entidades estatales de restauración en la ciudad de Caibarién

Nombre	Tipo	Propietario	Moneda	Servicio	Especialidad	Nº de Plazas	Nº de Trabajadores				
Almares	Restaurante	Comercio y Gastronomía	Doble	Almuerzo Cena	Italiana	120	43				
El España	Restaurante	Comercio y Gastronomía	Doble	Almuerzo Cena	Mariscos	40	12				
Las Baleares	Restaurante	Comercio y Gastronomía	Doble	Almuerzo Cena	Genérico	20	6				
Ranchón "El Malecón"	Restaurante	Comercio y Gastronomía	Doble	Almuerzo Cena	Genérico	40	17				
Vista al Mar	Restaurante	Comercio y Gastronomía	Doble	Almuerzo Cena	Genérico	80	12				
Brisas del Mar	Restaurante	Comercio y Gastronomía	CUC	Desayuno Almuerzo Cena	Genérico	34	6				
La Cabaña	Restaurante	Palmares	CUC	Almuerzo Cena	Genérico	48	5				
Café "El Aroma"	Cafetería	Comercio y Gastronomía	Doble	Comidas ligeras	Café	16	6				
La Villa Nuova	Cafetería	Palmares	CUC	Comidas ligeras	Italiana	32	7				
El Piropo	Cafetería	Palmares	CUC	Comidas ligeras	Helados	80	6				
DiTu	Cafetería	Palmares	CUC	Comidas ligeras	Pollo	26	2				
El Rumbo	Cafetería	Palmares	CUC	Comidas ligeras	Genérico	80	6				
Servisa	Cafetería	Comercio y Gastronomía	CUC	Comidas ligeras	Genérico	96	3				
El Rápido	Cafetería	Cimex	CUC	Comidas ligeras	Genérico	28	1				
Categorías	R.	Cf.	C	P	Cx	D	CUC	E	NE	Total	Total
TOTAL	7	7	8	5	1	6	8	6	8	740	132

Leyenda:

R- Restaurante

Cx- Cimex

C- Comercio y Gastronomía

E- Restaurante Especializado

NE- Restaurante no Especializado

Cf.- Cafetería

P- Palmares

D- Doble Moneda

Fuente: Planificación Física, Caibarién, 2014

ANEXO 18. Proyectos de desarrollo local en el municipio Caibarién

No.	Nombre	Objetivo	Organismo	Estado
1	<i>Fantasia de Parranda</i>	<i>Presentar pasarelas con trajes de carrozas, comparsas y congas que representan la identidad de las parrandas en los hoteles del destino Cayos de Villa Clara.</i>	<i>Cultura</i>	<i>Esperando aprobación del MEP</i>
2	<i>Casa de las tradiciones</i>	<i>Extensión del Museo Municipal con una tienda para la venta de souvenirs, performances y audiovisuales sobre las tradiciones del municipio a los visitantes.</i>	<i>Cultura</i>	<i>Esperando aprobación del MEP</i>
3	<i>Recorrido por la Ciudad</i>	<i>Recorrido por el Centro Histórico de la Ciudad que incluye instituciones culturales e históricas reconocidas en el país a turistas provenientes de la Cayería.</i>	<i>Cultura</i>	<i>Aportando</i>
4	<i>Reanimación Galería de Arte Leopoldo Romañach</i>	<i>El proyecto consiste en que el turista de manera formal visite la instalación, observe y converse sobre las exposiciones que se muestran, adquiriendo un conocimiento específico sobre el desarrollo de la plástica en el territorio</i>	<i>Cultura</i>	<i>Se insertó en Recorrido por la ciudad</i>
5	<i>Centro cultural Cayobarién</i>	<i>Crea un espacio que propicia el desarrollo de variadas ofertas culturales: presentaciones teatrales, espectáculos y bailables.</i>	<i>Cultura</i>	<i>Anulado</i>
6	<i>Cobro de Espacio</i>	<i>Brindar servicios de alquiler de espacios en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y</i>	<i>Dependencia Interna</i>	<i>Esperando aprobación del MEP</i>

		<i>representaciones extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros, hoteles y entidades ubicadas en el polo turístico, sociedades anónimas y demás entidades que operen en divisa.</i>		
7	<i>Venta de Compost</i>	<i>Venta de fertilizante (compost) para el desarrollo de la jardinería en los hoteles de la Cayería.</i>	<i>Comunales</i>	<i>Solicitado cancelación al CAP</i>
8	<i>Recogida de desechos sólidos a entidades que operan en divisas</i>	<i>Brindar servicio de recogida de desechos sólidos a entidades que operan en divisas, por las potencialidades que presenta el municipio.</i>	<i>Comunales</i>	<i>Aportando</i>
9	<i>Limpieza de Playa</i>	<i>Brindar servicio de recogida y limpieza de las playas, aprovechando las potencialidades que presenta el municipio con la cercanía a la Cayería.</i>	<i>Comunales</i>	<i>Aportando</i>
10	<i>Venta minorista de flores</i>	<i>Venta de flores a los hoteles de la Cayería.</i>	<i>Comunales</i>	<i>Aportando</i>
11	<i>Adornos Florales</i>	<i>Brindar servicio de realización de adornos florales a los diferentes hoteles.</i>	<i>Comunales</i>	<i>Aportando</i>
12	<i>Reparación en madera</i>	<i>Brindar servicio de reparación en madera a los hoteles de la Cayería</i>	<i>Comunales</i>	<i>Anulado</i>
13	<i>Reparación de sombrillas</i>	<i>Brindar servicio de reparación de sombrillas a los hoteles de la Cayería.</i>	<i>Comunales</i>	<i>Anulado</i>
14	<i>Poda y Tala de árboles</i>	<i>Brindar el servicio de poda y tala de árboles para mejorar las áreas verdes en los hoteles.</i>	<i>Comunales</i>	<i>Aportando</i>

Anexos

15	<i>Recogida de desechos</i>	<i>Recogida de desechos en la localidad y en los hoteles de la Cayería.</i>	<i>Comunales</i>	<i>Aportando</i>
16	<i>Recogida de Materias Primas</i>	<i>Recogida de Materias Primas en las diferentes entidades.</i>	<i>Comunales</i>	<i>Aportando</i>
17	<i>Alquiler de Macetas</i>	<i>Alquilar macetas a las diferentes entidades</i>	<i>Comunales</i>	<i>Anulado</i>
18	<i>Mantenimiento áreas Verdes</i>	<i>Brindar servicio de limpieza y mantenimiento de áreas verdes en las diferentes entidades.</i>	<i>Comunales</i>	<i>Aportando</i>
19	<i>Prestación de Servicios de Carpintería</i>	<i>Prestar Servicios Técnicos Personales mediante Brigadas Integrales de Servicios fundamentalmente en la Prestación de Servicios de Carpintería en las instalaciones del turismo</i>	<i>Servicios</i>	<i>Paralizado por reevaluación de Proyecto</i>
20	<i>Centro de Masaje Corporal y Rehabilitación</i>	<i>Adaptar local en sala de Masaje donde se oferte masajes y atención terapéutica rehabilitadora a las personas para mejorar su estado de salud, solucionar estados posturales propios de la esfera de trabajo o del quehacer diario</i>	<i>INDER</i>	<i>Esperando aprobación MEP</i>
21	<i>Punto Náutico</i>	<i>Crear un punto náutico en el que se oferten actividades de paseos en botes a remos, Kayak sencillos y dobles, botes a velas (sencillos o múltiples), bicicletas acuáticas, etc.</i>	<i>INDER</i>	<i>Esperando aprobación MEP</i>
22	<i>Mini Industria</i>	<i>Producir artículos e implementos deportivos para la práctica de deportes.</i>	<i>INDER</i>	<i>Ejecución</i>
23	<i>Rehabilitación de la unidad porcina Texico y</i>	<i>Montaje de una planta de pienso líquido que procesaría los desechos de alimentos de todas las instalaciones del "Polo</i>	<i>Agricultura</i>	<i>Paralizado por</i>

	<i>la planta de pienso líquido</i>	<i>Turístico” y producir pienso líquido para sustituir pienso industrial.</i>		reevaluación de Proyecto
24	<i>14 Casa de Cultivo</i>	<i>Consiste en la reactivación de Casas de Cultivo para la producción de vegetales y su comercialización con la cayería norte.</i>	<i>Agricultura</i>	Paralizado por reevaluación de Proyecto
25	<i>20 Casa de Cultivo la Polera.</i>	<i>Consiste en la reactivación de Casas de Cultivo para la producción de vegetales y su comercialización con la cayería norte.</i>	<i>Agricultura</i>	Esperando aprobación
26	<i>Ventas de plantas ornamentales</i>	<i>Ventas de plantas ornamentales a los hoteles de la Cayería.</i>	<i>Agricultura</i>	Esperando aprobación
27	<i>Vista al Mar</i>	<i>Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.</i>	<i>MINCIN</i>	Aportando
28	<i>Complejo Vista al Mar II Parte</i>	<i>Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.</i>	<i>MINCIN</i>	Esperando aprobación del MEP
29	<i>El Ranchón</i>	<i>Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.</i>	<i>MINCIN</i>	Aportando
30	<i>Las Baleares</i>	<i>Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.</i>	<i>MINCIN</i>	Aportando
31	<i>Pizzería-Cafetería</i>	<i>Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.</i>	<i>MINCIN</i>	Aportando

32	Coche Restaurant	Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.	MINCIN	Anulado
33	Restaurant España	Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.	MINCIN	Aportando
34	Cafetería "El Aroma"	Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.	MINCIN	Aportando
35	Colonia Española	Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.	MINCIN	Inversión
36	Brisas del Mar	Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.	MINCIN	Aportando
37	Hotel Brisas del Mar II Parte	Crear una imagen renovada y garantizar un servicio de excelencia que permita la máxima recaudación de divisas.	MINCIN	Esperando aprobación
38	Fábrica de Helados	Consiste en poner en marcha la Fábrica de Helados del Municipio de Caibarién, perteneciente a la EPPA, la cual se encuentra en una muy buena microlocalización para comercializar muy fácilmente sus producciones en el polo turístico de la cayería	EPPA	Anulado
39	Complejo Aurora Tienda Cafetería	Ampliación de la tienda para brindar servicios de cafetería.	ARTEX	Inversión
40	Visualización del proceso productivo de la Esponja por turistas.	Visualización del proceso productivo de la Esponja por turistas.	Pesca	Esperando aprobación

41	<i>Comercialización de Conformados y otros derivados en frontera</i>	<i>Comercialización de Conformados y otros derivados en frontera</i>	<i>Pesca</i>	Esperando aprobación
42	<i>Comercialización de Langosta Viva en frontera</i>	<i>Comercialización de Langosta Viva en frontera en la Cayería.</i>	<i>Pesca</i>	Esperando aprobación
43	<i>Producción de Vinos</i>	<i>Producir vinos para su comercialización en la Cayería</i>	<i>Vinatera</i>	Esperando aprobación
44	<i>Venta de Pastas Alimenticias</i>	<i>Venta de Pastas Alimenticias para su comercialización en la Cayería</i>	<i>Confitera</i>	Esperando aprobación

Fuente: Elaboración propia, a partir del registro de proyectos de Economía y Planificación, 2014.

ANEXO 19. Resumen de especialistas entrevistados

Especialistas	Referencia
<i>Arquitecta Elsa Yurina Morales Luna</i>	<i>Especialista en Patrimonio y Museóloga del Museo Municipal María Escobar Laredo</i>
<i>Madelín del Río</i>	<i>Directora Municipal de Cultura</i>
<i>Licenciada Maritza Lauserike Rodríguez</i>	<i>Especialista Municipal del CITMA</i>
<i>Licenciado Manuel García Castro</i>	<i>Especialista Principal de la Oficina de Manejo Costero en Caibarién y profesor de Gestión Turística del Patrimonio Cultural en la Sede Universitaria de Camajuaní</i>
<i>Pánfilo Aborrezco Pérez y Joán Hernández Albernas</i>	<i>Especialistas Ambientales de Gaviota, Caibarién</i>
<i>Licenciado Leonardo Reinier Hernández Jiménez</i>	<i>Especialista en Planeamiento Territorial y Urbanismo, de la Dirección Municipal de Planificación Física en Caibarién</i>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 20. Herramienta de evaluación de potencial turístico por región.

Indicadores		Ponderación del indicador	Valoración de especialistas (0-10)				Valor real			
Regiones			<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Ambientales	<i>Valor ecológico</i>	0.23	9	5.75	4	6	2.07	1.32	0.92	1.38
	<i>Características ambientales locales (comunidades)</i>	0.05	9	6.75	3.75	5.75	0.45	0.34	0.19	0.29
	<i>Existencia de unidades ambientales relevantes</i>	0.22	9.75	5.75	0.50	0.50	2.15	1.27	0.11	0.11
	<i>Existencias de endemismos</i>	0.15	7.75	3.50	2	3	1.16	0.53	0.30	0.45
	<i>Flora y fauna autóctonas</i>	0.15	8.25	4	2.25	4.50	1.16	0.60	0.34	0.68
	<i>Macro y micro paisaje</i>	0.05	9	5.50	3	7	0.45	0.28	0.15	0.35
	<i>Geomorfología (río, cuevas, litoral)</i>	0.15	8.75	7	7.25	9.50	1.16	1.05	1.09	1.43
	Turísticos	<i>Existencia de alojamientos turísticos o idoneidad para su implantación</i>	0.28	9.50	5.50	3.75	3.50	2.66	1.54	1.05
<i>Existencia de productos turísticos, actividades, oferta turística o idoneidad para su implantación (restauración, animación)</i>		0.32	10	5.50	4	3.75	3.2	1.76	1.28	1.20
<i>Existencia de equipamientos, servicios o posibilidad para su implantación (sanitarias, comerciales)</i>		0.20	9.75	7	5.25	4.50	1.95	1.40	1.05	0.90
<i>Existencia de adecuada infraestructura de comunicaciones externas e internas (carreteras, teléfonos)</i>		0.20	9.50	8	7.50	6	1.90	1.60	1.50	1.20

De percepción	<i>Calidad del aire</i>	0.16	9.75	7.25	6.50	8	1.56	1.16	1.04	1.28
	<i>Calidad de las aguas</i>	0.16	8.75	5	5	6.25	1.40	0.80	0.80	1.00
	<i>Manejo de desechos</i>	0.16	7	4.50	5.75	6.50	1.12	0.72	0.92	1.04
	<i>Carencia de ruidos</i>	0.16	8.50	5	5.25	6.50	1.36	0.80	0.84	1.04
	<i>Posibilidad de descanso</i>	0.13	9.25	4.50	4.75	5.50	1.20	0.59	0.62	0.72
	<i>Dinámica del paisaje</i>	0.08	9.50	7.25	9	8.25	0.76	0.58	0.72	0.66
	<i>Acogida del entorno</i>	0.15	8.75	6	5.25	5.75	1.31	0.90	0.79	0.86
Antrópicos	<i>Arquitectura popular y monumental</i>	0.15	5.50	7.75	5.50	5.25	0.83	1.16	0.83	0.79
	<i>Artesanía</i>	0.11	8.50	7	4.50	3.75	0.94	0.77	0.50	0.41
	<i>Gastronomía</i>	0.11	9.50	6.25	5	4	1.05	0.69	0.55	0.44
	<i>Costumbres, fiestas y tradiciones</i>	0.15	5.25	8.50	7.50	6.75	0.79	1.28	1.13	1.01
	<i>Cualidades humanas de la población</i>	0.16	8	7.75	7.50	8.25	1.28	1.24	1.20	1.32
	<i>Receptividad</i>	0.16	9.25	7.50	7.50	7.75	1.48	1.20	1.20	1.24
	<i>Hospitalidad</i>	0.16	8.75	8	8.75	9	1.40	1.28	1.40	1.44

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 21. Matriz de análisis DAFO, delimitada por regiones.

Región 1

	Oportunidades						Amenazas			
		1	2	3	4	Total	1	2	3	Total
Fortalezas	1	x	x	x	x	4	x			1
	2	x		X		2	X			1
	3			X	X	2	X			1
	4			x	X	2	X			1
	5	x	x		x	3	x	x		2
	6			x		1	x	x		2
	Total	3	2	5	4	14	6	2	0	8
Debilidades	1			x		1				0
	2			x		1	x			1
	3	x			x	2	x	x		2
	Total	1	0	2	1	4	2	1	0	3

Región 2

	Oportunidades						Amenazas			
		1	2	3	4	Total	1	2	3	Total
Fortalezas	1	x	x	x	x	4	x	x		2
	2		x	x		2				0
	3	X		x		2	x	x		2
	4	x				1	x	x		2
	5	x				1	x	x	x	3
	Total	4	2	3	1	10	4	4	1	9
Debilidades	1	X		X		2	X	X		2
	2	X	x	X	x	4	x	X		2
	3	X	X	x		3				0
	4	X	X			2			x	1
	5	x	X		X	3	x	X		2
	6	X				1		X		1

	7			X		1		X		1
	8	x		X		2		X	x	2
	Total	7	4	5	2	18	3	6	2	11

Región 3

	Oportunidades							Amenazas				
		1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	Total
Fortalezas	1	X		x	x		3	x	x			2
	2	x	x				2					0
	3			x			1				x	1
	Total	2	1	2	1	0	6	1	1	0	1	3
Debilidades	1	x		x			2				x	1
	2	X	x				2			x		1
	3	X	x	x			3					0
	4	x	X	X	x		4	x	x		x	3
	Total	4	3	3	1	0	11	1	1	1	2	5

Región 4

	Oportunidades						Amenazas				
		1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total
Fortalezas	1	X	x	X	x	4		x	x	X	3
	2	X	X	X		3	X	x	x	x	4
	3	x	X	x	X	4	x	x	x	X	4
	4					0	x	x			2
	Total	3	3	3	2	11	3	4	3	3	13
Debilidades	1	X		x		2		x	X	x	3
	2	X		X		2		X	X		2
	3	X		X		2		X	X		2
	4	x	x	X	x	4	x	X	x	X	4
	Total	4	1	4	1	10	1	4	4	2	11

Fuente: Adaptado de Pis 2012.

ANEXO 22. Análisis comparativo de procedimientos para el diseño de proyectos

Fases	Autores								TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
<i>Denominación del proyecto</i>	X	X				X			3	38
<i>Determinación de la situación actual</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100
<i>Definición del problema(s) a resolver</i>	X	X	X	X	X		X	X	7	88
<i>Definición de los objetivos</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100
<i>Finalidad o Resultados del proyecto</i>	X	X	X	X	X		X		6	75
<i>Determinación de las actividades y acciones a realizar</i>	X		X	X	X	X	X	X	7	88
<i>Elaboración del cronograma de actividades y sus responsables</i>	X		X		X	X	X	X	6	75
<i>Análisis de Alternativas</i>					X		X	X	3	38
<i>Determinación de los recursos necesarios</i>	X		X	X	X		X	X	6	75
<i>Elaboración del presupuesto</i>	X		X	X	X	X	X	X	7	88
<i>Identificar y analizar los riesgos del proyecto</i>		X	X				X		3	38
<i>Identificar las restricciones del proyecto</i>		X		X					2	25
<i>Definición de los beneficiarios del proyecto</i>	X	X			X	X	X	X	6	75
<i>Factibilidad económica de los proyectos</i>			X						1	13
TOTAL	10	8	10	8	10	7	11	9		

%	71	57	71	57	71	50	79	64
---	----	----	----	----	----	----	----	----

Leyenda:

1. Ander-Egg y Aguilar (1989), **Como elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales**
2. Cárdenas (2009), **10 pasos para crear un proyecto exitoso**
3. Ministerio de Economía y Planificación Cuba (2009), **Documento para la presentación de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local**
4. Bartle (2011), **Diseño de proyectos comunitarios**
5. Crespo (2011), **Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico**
6. Pérez, Pinilla y Pizarro (2012), **Pasos para crear un proyecto exitoso**
7. Oficina Internacional del Trabajo (2012), **Manual de elaboración de proyectos (Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda)**
8. Escuela de emprendedores (s.f.), **Manual para la presentación de proyectos comunitarios**

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 23. Determinación del presupuesto del proyecto

Recursos	Costo estimado (CUC)
1 Impresora HP Laserjet multifunción Printer 120 V	355,00
2 Lactop DELL VOSTRO 3350	1754,88
1 PC core i3-2100 Procesador 3,10	537,12
1 Monitor LCD 19"	129,94
1 Mouse y Bocina	15,00
1 Regleta distribución de corriente 4 tomas 16A 250 V con clavija	7,69
2 Toner CANON GPR 14600 copias	173,20
1 Cámara Fotográfica	590,00
1 Cámara de Video	650,00
1 Data Show	690,00
1 Buró 1500 mm	470,00
1 Mueble Auxiliar p/ Computadora	57,60
1 Archivo Metálico 4 Gavetas	205,00
15 Mesa escritorio	2340,00
15 Silla Visitante	1348,50
1 Silla Giratoria Semiejecutiva c/base de metal	65,92
Micro 5 plazas	3156,00
20 paquetes de Hojas	49,00
Meriendas	660,00
Alquiler del local	90,00
Total	13344,85

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 24. Matriz de Marco Lógico del proyecto

	Sumario Narrativo	Indicadores Verificables	Medios de Verificación	Supuestos
Finalidad	Desarrollar proyectos que generen ingresos, de modo que este se revierta en mayores progresos para la localidad de Caibarién.	<ul style="list-style-type: none"> - Elevación de los ingresos en un 20% en la localidad. - Financiación de nuevos proyectos a partir del aumento de los ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estados Financieros del CAM. - Informes estadísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los proyectos son rentables.
Objetivo	Fomentar el desarrollo de la actividad turística en la zona sureste del Municipio de Caibarién mediante acciones que faciliten el aprovechamiento de las potencialidades en función del turismo rural.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoras de la infraestructura y equipamiento de la zona para el desarrollo de la actividad turística. - Desarrollo de productos turísticos en la zona. - Aumento de la satisfacción de los residentes en la zona. - Aumento del arribo de turistas a la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación final del proyecto. - Encuestas a diferentes actores locales. - Observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés de los diferentes actores locales en el desarrollo de las diferentes acciones. - Se logra el desarrollo de las acciones con la calidad y requerimientos necesarios.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de las principales posibilidades de desarrollo de la zona sureste del municipio Caibarién. - Capacitación y preparación de los actores locales. - Plan de acciones que permitan encaminar el desarrollo local de la zona sureste del municipio en función del turismo rural. - Propuestas de iniciativa de desarrollo local para la zona sureste del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Firma de contratos con proveedores y prestatarios de servicios. - Mayor preparación de los diferentes actores locales sobre las potencialidades de la zona y su importante vinculación con la actividad turística. - Programación y cronograma de las diferentes acciones a ejecutar por el gobierno local. - Informe de las diferentes iniciativas de desarrollo local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Proyecto. - Plan de acciones - Evaluación final del proyecto. -Inventario de recursos y atractivos turísticos. - Encuestas a los actores locales - Registro de proyectos de iniciativa del CAM 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo adecuado de la recolección de información de campo. -Conocimiento de la aplicación y tabulación de los diferentes métodos y técnicas de investigación. - Contratos bien concebidos. - Personal preparado para la capacitación de los actores locales.

<p>Insumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financieros, tecnológicos, materiales y equipamiento necesario. - Recursos Humanos. - Personal capacitado en la realización del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de la factibilidad. - Asignación del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe final del proyecto. - Manual de Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se logra la aprobación del financiamiento del proyecto por la Embajada Británica. - Se logra el uso óptimo de los diferentes recursos. - Personal capacitado.
-----------------------	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.