UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas

FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento Turismo

Carrera Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Mapeo de actores claves del alojamiento turístico en el territorio de Cienfuegos

Autor: David Fernández Espada

Tutora: MSc. Ing. Kenia Alvarez Cepero

Santa Clara, junio, 2019

Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas

FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Tourism Department

Bachelor´s Degree in Tourism

DIPLOMA THESIS

Title: Key actors mapping of the touristic accommodation in Cienfuegos territory

Author: David Fernández Espada

Thesis Director: MSc. Ing. Kenia Alvarez Cepero

Santa Clara, June, 2019

Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual

Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

PENSAMIENTO

"Nada te turbe; nada te espante; todo se pasa; Dios no se muda, la paciencia todo lo alcanza. Quien a Dios tiene, nada le falta. Solo Dios basta."

Santa Teresa de Ávila

AGRADECIMIENTOS

A Dios por bendecir mis días con su presencia constante, por ser perfecto en los tiempos y siempre saber cuándo necesito ser llevado o libertad para correr libre.

A mis tíos Erik y Yeni y mis primas Ely y Titi sin su sacrificio nada de esto hubiera sido posible, espero que puedan estar orgullosos de lo que he logrado.

A Lili, mi mejor amiga, mi hermana por elección, gracias por tu apoyo y sobre todo por enseñarme a ser feliz.

A Reinaldo por enseñarme a ser un buen hombre. Espero que Dios te recompense por tanta ayuda brindada a los demás. Gracias PAPÁ.

A mi hermano Noel, por ayudarme siempre, por tenerme mucha, pero mucha paciencia y ser siempre generoso.

A Steffi, por acompañarme en el camino, por intentar entenderme siempre cuando a veces ni yo mismo lo consigo. Gracias, te amo Chachirula.

A la familia de mi novia, especialmente a Chavela. Gracias por su apoyo y su entrega, por consentirme y ayudarnos a moldear nuestra relación.

A Tony, mi amigo de siempre, mi mejor profesor, siempre te voy a agradecer las horas dedicadas.

A Kirenia, Alba, Jorgito y Yuri, por acogerme desde el primer momento y hacerme sentir parte del equipo, agradezco todos los días a Dios su generosidad.

A Kenia, profesora, amiga y guía, gracias por tus horas de entrega y tantos consejos, gracias por ser siempre honesta y tajante, aunque a veces dolió, ahora lo agradezco.

Al grupo increíble de amigos que me han acompañado en esta aventura. Gracias Anabel, Noel, Dayan, Yeri, Carlos, Mari, Yusi, Eliza, Arlety y TT, especialmente a Ana eje y centro de nuestro grupo. Los quiero muchísimo y los voy a extrañar más.

A Yusi, por tu ayuda desinteresada, sobre todo en estos últimos días, ya tengo mapas por los que agradecerte.

A Dayan por ser la alegría del cuarto y por tus locuras cotidianas. Gracias por siempre regalarnos una sonrisa. Cuenta conmigo para lo que necesites.

A Ana por ser la amiga que te dio la gana, no la que quería que fueras. Eres super especial. Te quiero mi gorda.

A Yeri por ser "Just the way you are", creo que con eso lo digo todo. Espero que nos queden muchas más canciones por cantar.

A todos ustedes y los que por razones de espacio no están en estas líneas, pero que de una manera u otra tuvieron que ver con la consecución de este sueño.....

MUCHAS GRACIAS

DEDICATORIA

A Itael, por ser la persona más especial de mi infancia. Te amo muchísimo y espero que desde el cielo estés orgullosa de mis logros.

A mi mamá, la mejor persona del mundo, por tu sacrificio y por enseñarnos el camino de la vida y recorrerlo siempre junto a nosotros. Te amo Mami.

A mi abuela Thelma, la mujer más fuerte que conozco, y a la vez la más detallista y cercana. Gracias por ser el alma de nuestra casa. Te quiero mucho abuela.

A mi hermana, el ser que más amo en el planeta, aunque a veces me cueste demostrarlo. Te amo Dare.

A mi tío Erik y mi tía Yeni, por enseñarme el valor del sacrificio por la familia. Estaré eternamente agradecido.

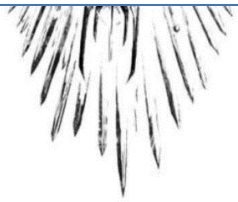
A Geidy, donde quiera que estés, te extrañamos y sabemos que tú también lo hubieras conseguido.

RESUMEN

RESUMEN

El mapeo de actores claves en el turismo es utilizado como herramienta de diagnóstico y gestión de proyectos desde la perspectiva de los actores sociales y sobre cómo se relacionan. En Cuba, después de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, se produce una apertura al sector privado-individual del alojamiento turístico, con un acelerado incremento del número de habitaciones pertenecientes a este sector de la economía. Tal es el caso de Cienfuegos, pero en el territorio no se aprovechan los beneficios de una colaboración efectiva entre los actores, dado por la carencia de conocimientos que esta podría aportar al desarrollo del sistema turístico local, por lo que se propone con la investigación diseñar los mapas de actores claves del alojamiento turístico en el territorio, aplicando las metodologías propuestas Alvarez (2015) y Tapella (2007), apoyado en técnicas cualitativas y cuantitativas; a partir de ello se identifican los intereses asociativos y se confeccionan los mapas de actores claves, donde se determina que los de más influencia e interés en el establecimiento de relaciones intersectoriales son el Gobierno Local y el Mintur, pero no poseen mecanismos legales que les permitan implementarlas, y se establecen premisas para la gestión efectiva de la actividad en el territorio.

ABSTRACT



ABSTRACT

The key actors mapping in tourism is used as a diagnostic and project management tool from the perspective of the social actors and the way how they relate itself. In Cuba, after the employment of the Guidelines of the Economic and Social Policy, an opening is made to the private-individual sector of the tourism accommodation, with an accelerated increase in the number of rooms that belong to this sector of the economy. Such is the case of Cienfuegos, but in the territory the benefits of an effective collaboration between the actors aren't exploited, given by the lack of knowledge of what it could contribute to the development of the local tourism system, so it is proposed whit this research to design the key actors maps of the tourism accommodation in the territory, using the methodologies proposed by Alvarez (2015) and Tapella (2007), supported by the use of qualitative and quantitative techniques; from that the associative interests are identified and the key actors maps are drawn up, defining that the actors with the most influence and interest in the establishment of intersectoral relationships are the Local Government and the local office of tourism, but they do not have the legal mechanisms that allow them to implement it, and premises are established for the effective management of the activity in the territory.

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LOS ACTORES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO Y EL MAPEO DE ACTORES CLAVES 4

Introducción 4

1.1. Turismo, principales concepciones teóricas 4

1.1.1. Desarrollo del turismo en Cuba 5

1.2. Sistema turístico local. Actores del turismo en un territorio 6

1.3. La actividad de alojamiento turístico 10

1.3.1. Relaciones entre los actores de alojamiento público y privado individual en Cuba 10

1.3.2. El papel del gobierno en la gestión de la relación entre los actores de alojamiento turístico 12

1.4. Análisis de los procedimientos para el diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en un territorio 14

1.5. Mapeo de Actores Claves (MAC) 15

1.6. Conclusiones del capítulo 16

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES ENTRE LOS ACTORES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CIENFUEGOS 17

Introducción 17

2.1. Análisis del procedimiento de diagnóstico de las relaciones de los actores del alojamiento turístico 17

2.2. Métodos y técnicas utilizadas 19

2.3. Aplicación de las etapas del procedimiento seleccionado 21

Etapa 1. Planificación y diseño del trabajo 21

Etapa 2. Obtención de información 26

Etapa 3. Diagnóstico de relaciones entre actores del alojamiento turístico en el territorio....33
2.4. Conclusiones del capítulo....35
CAPÍTULO 3. MAPEO DE ACTORES CLAVES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CIENFUEGOS....36
Introducción....36
3.1. Análisis de las etapas del procedimiento seleccionado correspondientes al mapeo de actores claves....36
3.2. Métodos y técnicas utilizadas....37
3.3. Análisis de los principales problemas detectados en el sector del alojamiento turístico en el municipio Cienfuegos....37
3.4. Mapeo de actores claves (MAC)....42
3.5. Establecimiento de premisas para la gestión de relaciones entre actores del alojamiento turístico....49
3.6. Conclusiones del capítulo....50
CONCLUSIONES....51
RECOMENDACIONES....52
BIBLIOGRAFÍA....53
ANEXOS....58
Anexo 1. Hilo Conductor de la investigación....58
Anexo 2. Análisis de las definiciones de Turismo....59
Anexo 3. Análisis de procedimientos para el diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento....61
Anexo 4. Análisis de las metodologías para el Mapeo de Actores Claves (MAC)....62
Anexo 5. Encuestas....63
Anexo 6. Entrevista a los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos....67
Anexo 7. Cálculo de la muestra....68

Anexo 8. Procedimiento de selección de expertos para la conformación del equipo de trabajo. 69

Anexo 9. Zonificación territorial de Cienfuegos 70

Anexo 10. Resultados de los indicadores para la valoración cuantitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio 71

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad multisectorial y depende en gran medida de una relación saludable entre los diferentes componentes de los sectores implicados. La capacidad de desarrollo turístico de un territorio está directamente relacionada con la voluntad de los actores para establecer relaciones entre ellos, implicándose de forma conjunta y coordinada en la mejora de las condiciones del territorio para asumir los retos derivados de estos procesos (Alvarez, Muñoz, & Machado, 2017).

En los últimos tiempos ha ganado importancia, tanto en investigaciones científicas como en proyectos de gestión, el análisis desde la perspectiva de los actores sociales y de cómo estos se articulan, relacionan y desenvuelven en un contexto dado. Una metodología cada vez más utilizada como herramienta de diagnóstico y gestión de proyectos es el mapeo de actores claves, el cual se vincula a la teoría de redes sociales (Garrido, 2010).

Cuba está transitando por una nueva etapa del desarrollo de la actividad turística, lo que exige una relación coherente entre los numerosos componentes de lo público y lo privado, por lo que sería necesaria una nueva concepción de la actividad en términos de destino integral y no sólo de un conjunto de productos aislados, poco o nada diferenciados (Perelló, 2015).

En este sentido, el VI Congreso del Partido trazó una serie de lineamientos encaminados al reordenamiento económico del país y la rama del turismo no se quedó detrás. El lineamiento 262 de la política económica y social plantea que la actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal, este supuesto fue ratificado luego, en el VII Congreso del Partido en el año 2016 cuando se hacía imprescindible el apoyo del sector a la actividad turística luego del incremento de arribos de turistas que alcanzó la Isla después del 2014. La nueva Constitución aprobada el 24 de febrero de 2019 reconoce la propiedad privada sobre los medios de producción, entre otras formas de propiedad, y viabiliza su coexistencia.

Ante la nueva realidad del país, surge la apremiante necesidad de estudiar la adopción de estrategias incluyentes e integradoras, basadas en la premisa de la búsqueda de relaciones de concertación y cooperación para una mejor gestión del turismo. Es decir, se considera pertinente proponer desde la ciencia una serie de mecanismos en concordancia con los principios de políticas económico-sociales que establece el país, mediante las cuales se estimule la inclusión creativa del sector privado-individual como parte de la oferta

cooperada de prestadores de servicios turísticos, a través de acciones progresivas de fortalecimiento empresarial, promoción turística, mejoramiento de las infraestructuras, adopción de buenas prácticas y aporte a la competitividad del turismo en los territorios, bajo criterios óptimos de calidad y sostenibilidad (Alvarez, Muñoz, & Machado, 2017).

Uno de los destinos turísticos que ha alcanzado gran importancia en los últimos años, tanto por sus atractivos históricos-culturales como arquitectónicos y su gente, es Cienfuegos. En este territorio, como en muchos otros del país, el desarrollo de las formas de gestión no estatal se ha convertido en un importante soporte a la actividad turística, en especial en los sectores del alojamiento y la restauración.

Actualmente en el territorio se aprecia un aumento de las habitaciones del sector privado-individual del alojamiento turístico, evidenciándose carencias comunicativas entre el sector público y el privado-individual, que se muestran reacios al trabajo conjunto para el logro de objetivos afines y los organismos e instituciones encargados de la regulación de la actividad no juegan el rol que les corresponde en el desarrollo de la actividad turística. Se evidencia entonces, en el territorio, la carencia de estudios científicos precedentes que permitan conocer roles y poderes de los actores y su representación a través del mapeo de actores claves, constituyendo esta la **situación problemática de la investigación.**

A partir de entonces se identifica como **problema científico:** ¿Cómo evaluar la posición, influencia e interés de los actores del alojamiento turístico en el territorio Cienfuegos?

De esta manera, se define como **hipótesis de la investigación** que, si se diseñan los mapas de actores claves de los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos, se logrará evaluar la posición, influencia e interés de estos actores.

Se determina como **variable independiente:** el diseño de los mapas de actores claves de los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos y como **variable dependiente:** la evaluación de la posición, influencia e interés de estos actores.

Se propone como **objetivo general** de la investigación: diseñar los mapas de actores claves del alojamiento turístico en el territorio Cienfuegos; el cual se responde a partir de los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar los principales elementos teóricos acerca de los mapas de actores claves en el sector del alojamiento turístico como sustento teórico de la investigación.
2. Diagnosticar el estado actual del sector del alojamiento turístico en Cienfuegos y sus relaciones.

3. Confeccionar los mapas de actores claves del alojamiento turístico en Cienfuegos.

Como **métodos de investigación** se utilizan la observación directa para determinar el estado de las relaciones existentes y para el análisis documental necesario; para la obtención de la información relevante se usan las encuestas y entrevistas, y para su procesamiento el software estadístico SPSS.

La presente investigación constituye un aporte para la gestión eficiente e inclusiva de la actividad turística en Cienfuegos, pues realiza un diagnóstico de los actores del alojamiento turístico en el territorio y sus relaciones, identifica quiénes son actores claves y reconoce su influencia e intereses en el desarrollo y resultados de una intervención. Es un instrumento útil para comprender el contexto social e institucional de la actividad turística local que permite identificar a los actores a los cuales dirigirse en dependencia de los intereses del proyecto a desarrollar, y propone premisas para el fortalecimiento de los vínculos intersectoriales en el territorio. Los resultados de la investigación son susceptibles de aplicación en otros territorios, teniendo en cuenta las particularidades propias de cada lugar, y tiene posibilidades reales de aplicación y obtención de resultados.

El valor teórico de la investigación lo constituye el marco teórico referencial donde se abordan, basados en la bibliografía más actualizada, los principales elementos relacionados con los actores del turismo en el territorio y sus relaciones, así como la influencia de estas relaciones en la actividad de alojamiento turístico y el papel del gobierno en la gestión oportuna de las relaciones intersectoriales, por lo que pudiera convertirse en fuente de consultas para futuras investigaciones; mientras que el valor práctico lo constituye la identificación de los intereses asociativos, el diseño de los mapas de actores para un mejor entendimiento de las relaciones en el territorio y la propuesta de premisas que las optimicen.

El presente trabajo de diploma está estructurado de la siguiente forma:

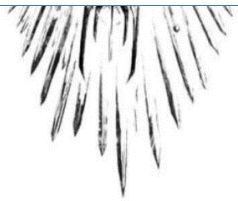
Primer Capítulo: Fundamentación teórica sobre los actores del alojamiento turístico y el mapeo de actores claves.

Segundo Capítulo: Diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos.

Tercer Capítulo: Mapeo de Actores Claves del alojamiento turístico en Cienfuegos.

Finalmente se establecen las conclusiones y se plantean recomendaciones, seguidas de las referencias bibliográficas que se ordenan mediante la norma APA, Sexta Edición y para culminar se exponen los anexos como soporte de la investigación realizada.

CAPÍTULO 1.
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LOS ACTORES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO Y EL MAPEO DE ACTORES CLAVES



CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LOS ACTORES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO Y EL MAPEO DE ACTORES CLAVES

Introducción

El estudio de la actividad de turismo no puede concebirse como el trabajo aislado de operadores económicos; al contrario, se enfoca como un conjunto de interesados en franca relación, compartiendo objetivos, recursos tecnológicos, informáticos y humanos. Los actores turísticos de un territorio y sus relaciones de colaboración y coordinación son un elemento necesario para la articulación efectiva de un destino turístico y su actividad prioritaria, pues cobran especial atención las estrategias y acciones que emprenden para adaptarse a las condiciones del contexto. Ante estos nuevos escenarios es necesario un cambio a la hora de gobernar, creando una forma innovadora de gobierno que implica una mayor participación de otros actores no gubernamentales, y una serie de redes decisionales que faciliten y mejoren la toma de decisiones y la creación de políticas públicas (Shaadi, Pulido, & Rodríguez, 2018).

El objetivo de este capítulo es realizar una investigación bibliográfica de los principales autores y sus ensayos en relación a estos temas, para consolidar y sustentar las bases teóricas y prácticas de la presente investigación, siguiendo un orden metodológico como se muestra en el hilo conductor (Anexo 1).

1.1. Turismo, principales concepciones teóricas

Hoy se denomina turismo tanto a la afición de viajar por vacaciones como a la industria que atiende la demanda de quienes la practican (Muñoz F. , 2017). A través de una mirada social se puede definir al turismo como objeto de conocimiento científico, lo mismo que los demás objetos de la misma naturaleza con los instrumentos propios de las diferentes ciencias actualmente consolidadas. Esta situación se conoce con el nombre de interdisciplinariedad, pero esta característica no es específica de este fenómeno social. Quienes insisten en la interdisciplinariedad del turismo, siguen defendiendo de otro modo su especificidad y la existencia de una disciplina sui generis que puede y debe aspirar al pleno reconocimiento de un lugar propio en el conjunto de las ciencias sociales (Muñoz F. , 1991).

En la actualidad el turismo es un elemento incorporado a la forma de vida de una parte importante de la sociedad. Tiene un peso notable en la economía de muchos países y es uno de los primeros capítulos del comercio internacional. Además, cumple una creciente

función en la comunicación y conocimiento entre las personas (Fundación ACS, OMT, 2014).

Según Duran, C. (2013) es un sector de actividad que supone múltiples interrelaciones entre un conjunto de numerosos tipos de actores y agentes que intervienen en la producción de bienes y servicios que son objeto del consumo por parte de los visitantes. En este marco, la función de dirección de gobierno, en las condiciones actuales, resulta particularmente relevante para coordinar todo esfuerzo que se oriente a propiciar que la dinámica de permanente crecimiento que el turismo ha logrado hasta el momento, sea sostenible económica, social y ambientalmente a efecto de elevar su contribución al desarrollo. El turismo, al mantener relaciones con las comunidades receptoras, por un lado, puede contribuir al desarrollo económico y a la modernización y transformación social y, por otra parte, puede catalizar o acentuar desigualdades sociales y económicas en determinada comunidad (Fernández, 2009 citado en Matías Cruz, 2011).

El análisis conceptual realizado, (Anexo 2) permite observar como los autores muestran la evolución tanto del fenómeno turístico, como de su concepción a partir del pasado siglo y hasta la actualidad. De acuerdo a las características de la presente investigación se adopta la definición propuesta por Martín (2006) que define 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.

El autor se acoge a este concepto por ser este uno de los más actuales y que se ajusta al tema de la investigación. Hace referencia a las relaciones e incluye a la comunidad local, a los gobiernos locales y las entidades proveedoras de servicios de los destinos, elementos de gran importancia para esta investigación.

1.1.1. Desarrollo del turismo en Cuba

A inicios de los años noventa en Cuba, existían muy pocas compañías locales capaces de suministrar a la rápida y creciente industria del turismo, bienes y servicios con estándares internacionales. La infraestructura también era bastante débil. La industria del turismo era vista como una solución temporal. Se implementan entonces los contratos de administración, los acuerdos joint venture, los acuerdos de producción cooperada y las

corporaciones; el principal objetivo de estos tipos de colaboración era obtener capital, tecnología moderna, sustituir las importaciones, y ser competitivos en el mercado global. Gradualmente esta situación temporal ha sido transformada y convertida en una estrategia de desarrollo a largo plazo para alcanzar no sólo la recuperación económica, sino también para introducir cambios estructurales significativos en la economía (Brundenius, 2002).

El enfoque en la primera década del siglo XXI estuvo dirigido a incentivar el turismo masivo de sol y playa basado en los paquetes de todo incluido. Por lo que las inversiones en el desarrollo de la planta hotelera del país fueron dirigidas fundamentalmente a la geografía alejada de las grandes ciudades llenas de una riqueza cultural e histórica de gran valor, con excepción del Centro Histórico de La Habana (Business Intelligence Unit, 2016).

A partir del 2008, el mercado interno comienza a formar parte de la demanda turística de alojamiento y otras actividades turísticas y las agencias de viajes comienzan a diseñar productos para el mercado interno para aprovechar sus potencialidades y ventajas (Ayala, 2014). Ante un déficit financiero y luego de una reapertura al cuentapropismo en 2010 y la aprobación de las cooperativas no agropecuarias (CNA) en 2012, ha sido el turismo una de las ramas que más ha potenciado una expansión económica en Cuba y se ha mantenido entre las principales fuentes de divisas frescas.

Según Perelló (2017), el incremento de arribos por año, exige contar con el sector privado porque está suministrando una capacidad habitacional que, de estar agrupada en una cadena, sería la segunda mayor hotelera del país en número de habitaciones, después de Gaviota. La elevada cifra de viajeros hospedada en casas particulares mostraba que sus niveles de ocupación se mantienen muy por encima del sistema empresarial, y agrega que el rol protagónico de lo privado está dado por la necesidad de garantizar espacios de alojamiento, restauración, ocio y recreación, que satisfagan las demandas de crecientes flujos de visitantes con motivaciones diferentes al turismo de playa, y que el sector estatal —por tiempo y recursos— asume con dificultades (Felipe, 2017).

1.2. Sistema turístico local. Actores del turismo en un territorio

Un sistema es un todo integrado cuyas propiedades esenciales surgen de las relaciones o de los distintos tipos de conexiones entre sus elementos constituyentes (Leiper, 1990 citado en Artiles, 2009). Es también un conjunto de recursos que interactúan entre sí para cumplir un objetivo en común. En el caso del sistema turístico se pueden encontrar varios elementos que lo conforman, tanto intrínsecos como son: el turista, los elementos geográficos, un elemento turístico que lo forman los servicios turísticos, el destino o plaza

receptora, así como los elementos extrínsecos que son: el ambiente económico, social, político, cultural, natural y tecnológico que son elementos ajenos de cierta manera al sistema turístico, pero que a pesar de ello tienen una incidencia dentro de él. Todos estos elementos interactúan entre sí y dependen uno del otro para que el sistema funcione correctamente (Morla, 2016).

El sistema turístico es un sistema abierto en el cual se intercambia energía con el contexto, de este modo una modificación en las condiciones económicas, políticas o sociales repercutirá causando efectos en otros elementos (Jiménez, 2005 citado en Matías, 2011). Es frecuente realizar un análisis del sistema turístico centrando el estudio en los elementos tangibles y más comunes como son: las infraestructuras, los recursos turísticos naturales, o los elementos de ámbito empresarial (alojamiento, transporte, restauración, touroperadores, agencias de viajes, entre otros). Es importante incluir el estudio de la interacción que se produce entre todos estos elementos con el propio turista, identificado hoy día como elemento fundamental del sistema. A la vez, prestar especial atención al análisis de la interacción de estos elementos con la población residente, que tradicionalmente ha sido el componente más obviado del sistema turístico (Artiles, 2009).

La actividad turística está en medio de una transformación importante que ha provocado que los territorios necesiten ser más activos como exigencia para adaptarse a esas nuevas reglas del contexto turístico. Desde esta perspectiva, hoy se hace más evidente que dicha adaptación no la puede realizar cada uno de los actores turísticos de forma aislada, sino que es necesario que ese proceso sea del territorio en su conjunto, es decir, de todos los actores turísticos que operan en él. Así es como se explica la importancia que adquieren las relaciones entre estos actores como mecanismo de adaptación conjunto del territorio (Merinero R. , 2011).

Si bien la producción de turismo es analizada e investigada a partir de la relación colaborativa entre sector público, privado y los habitantes de los destinos turísticos, el turismo entraña una realidad mucho más compleja, debido a la difusa naturaleza de responsabilidades en lo que a su desarrollo concierne, al ser compartido por una red extensa y complicada de actores (Duran C. , 2013).

Ahora bien, estos actores se definen de acuerdo con Freeman 1984 como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa (Freeman, 1984).

Freeman precisó veinte años más tarde que los actores interesados de una empresa eran “los grupos e individuos que se benefician o se ven perjudicados, y cuyos derechos son violados o respetados, por las acciones de las empresas” (Freeman, 2004 citado en (Ledesma, 2012).

A este concepto González (2007) agregó que estos individuos poseen expectativas, algunas de ellas universalizables y que no solo será comprendido como un afectado por la actividad empresarial sino como un interlocutor válido que influye en las decisiones y actividades de la empresa y cuyos intereses es preciso tener en cuenta en la toma de decisiones.

Los actores sociales pueden ser personas, grupos u organizaciones que tienen interés en un proyecto o programa. Los actores claves son usualmente considerados como aquellos que pueden influenciar significativamente (positiva o negativamente una intervención) o son muy importantes para que una situación se manifieste de determinada forma (Tapella E. , 2007).

Según Moscoso (2013) en el turismo se destacan cuatro actores que poseen una gran capacidad para influir y configurar el territorio: la comunidad local, el sector público, el sector privado y los turistas.

Según la metodología propuesta para el mapeo de actores por Pozo (2007) se determinan como posibles actores: instituciones públicas (nacional, provincial o local) con incidencia en la zona, instituciones privadas, empresas, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones sociales, entidades religiosas y actores individuales.

Los actores del turismo son “aquellas personas o grupos de personas procedentes de entidades públicas o privadas que pueden afectar o son afectadas por las actividades turísticas y que, por lo tanto, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica del sector del turismo en un territorio o destino turístico” (Morales & Hernández, 2011).

Merinero (2008) define a un actor turístico como “aquella persona física u organización que con su acción interviene, directa o indirectamente, en la generación de impactos”; e identifica como los principales actores vinculados al turismo, a las administraciones públicas, empresas de servicios turísticos, grupos de interés empresarial, grupos de interés sindical, personas con recursos turísticos, personas que generan opinión o alguna influencia, el sector privado, organizaciones de la sociedad civil, comunidades locales e,

incluso, los propios turistas (Merinero, 2008 citado en RAMÍREZ , CRUZ , & VARGAS , 2018).

Existen diferentes maneras de agrupar estos actores de acuerdo a los intereses de la investigación o la materia en cuestión, por ejemplo: instituciones públicas, instituciones privadas, organizaciones sin fines de lucro y organizaciones sociales. Otra clasificación podría ser: actores del sector público y sus funcionarios, actores políticos; actores privados y actores de la comunidad (Salinas, 2012).

Según Duran (2013) los principales actores que intervienen en la actividad turística son tres, aunque estos se desagregan en otros también de vital importancia como de forma indicativa se esquematiza a continuación:

- El sector privado: en términos amplios está configurado por una diversidad de unidades económicas, determinada en función de su tamaño y extensión (micro, pequeñas, medianas y gran empresa, sean locales, regionales, nacionales o trasnacionales) integrados en distintos ámbitos de la actividad productiva que van desde la manufactura, el comercio y la transportación hasta una gran variedad de servicios (de hospedaje, alimentos y bebidas, culturales, recreativos, etc.)
- El sector público, cuyo papel es fundamental en virtud del cúmulo de competencias que tiene sobre diferentes esferas que influyen decisivamente en la forma en que el turismo se desarrolla en un país o territorio (desarrollo de infraestructura, planeación, políticas de transporte, fiscal, laboral, etc.), presenta asimismo una diversidad de actores y agentes que deben coexistir. Dicha coexistencia se observa en un doble sentido:
  - Horizontalmente, ya sea desde ámbitos del poder legislativo (parlamentos, congresos) y/o del ejecutivo, por lo general a través de más de un ministerio o secretaría, agencias o departamentos que pueden tener responsabilidades sobre varias actividades relacionadas al turismo en el mismo nivel de gobierno.
  - Verticalmente, considerando los diferentes niveles de gobierno (local, regional, provincial, nacional) existentes en un país determinado, según la forma de organización territorial que asuma.
- La población que habita en los destinos turísticos, sobre las cuales cabe decir que desde décadas atrás, en la mayoría de los países se ha puesto énfasis en la necesidad de involucrarla en la gestión de aquellos territorios, debido a su papel como actores clave.

1.3. La actividad de alojamiento turístico

El sector del alojamiento conforma una de las dos estructuras básicas sobre las que se asienta la actividad turística, mientras que la otra es el transporte. Sin alojamiento el visitante no puede asentarse temporalmente en el recurso que ha provocado el viaje (Blasco, s/f). Para Cortina, Martínez, & Várela (2002) el alojamiento turístico es cualquier estructura empresarial que presta un servicio de alojamiento regularmente. Se distingue entre alojamiento colectivo y privado.

Según el Decreto 659 (2007) de la provincia de Buenos Aires, se define al alojamiento turístico como aquel ofrecido a personas físicas o jurídicas, que presten servicios de hospedaje mediante contrato al público, por períodos no menores a una pernoctación, con o sin prestación de servicios complementarios (Storch, 2012). La NC: 127, 2014 para el caso de Cuba, muestra al alojamiento turístico como la instalación destinada a prestar servicio de hospedaje al turista mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, cuyo titular es una persona jurídica legalmente constituida, ubicada en el territorio nacional.

Existen varias tipologías del alojamiento turístico, dentro de las cuales se encuentran los establecimientos públicos y los privados, por ello es necesario determinar sus principales características para poder analizar el rol que desarrollan en la actividad turística del alojamiento. El alojamiento público es aquel que ejerce una actividad comercial regular, que consiste en ofrecer al turista la posibilidad de pernoctar en una habitación u otro espacio acondicionado para el alojamiento, siendo su capacidad mayor a un determinado número de camas. Por exclusión, se define el alojamiento privado, aclarando que en este caso se trata de alojamientos que no son empresas y disponen de una capacidad limitada (García, 2002 citado en Barnet, 2018).

Por su parte dentro del alojamiento privado se encuentra el alojamiento privado-individual, caracterizado por una capacidad limitada. Dentro de este tipo de establecimientos se encuentran las habitaciones en casas privadas y viviendas familiares en función del alojamiento turístico (Feijó, 2016 citado en Barnet, 2018).

1.3.1. Relaciones entre los actores de alojamiento público y privado individual en Cuba

Durante mucho tiempo se utilizaron en Cuba métodos de planificación estratégica para el desarrollo local y comunitario, sin tomar en cuenta el sector no estatal. Considerar este sector implica diagnosticar sus necesidades y potencialidades, sus impactos sociales y

ambientales; valorar su real y posible contribución al ingreso y empleo; fomentar cadenas de suministro y valor que incluyan todo tipo de empresas (Betancourt & Sagebien, 2013).

Es necesario poner en acción una serie de mecanismos en concordancia con los principios de políticas económico-sociales que establece el país, mediante las cuales se estimule la inclusión creativa del sector privado-individual como parte de la oferta cooperada de prestadores de servicios turísticos, a través de acciones progresivas de fortalecimiento empresarial, promoción turística, mejoramiento de las infraestructuras, adopción de buenas prácticas y aporte a la competitividad del turismo en los territorios, bajo criterios óptimos de calidad y sostenibilidad (Alvarez, Muñoz, & Machado, 2017).

Las normas que rigen en Cuba los establecimientos de alojamiento turístico solo comprenden a entidades del sector público. Para la actividad de alojamiento turístico estatal se dispone de una serie de regulaciones legales que establece, entre otros, los requisitos mínimos para los establecimientos hoteleros (NC: 127, 2014) pero en ellas no aparece contemplado el sector privado-individual.

Camino a la actualización del modelo económico cubano, el Mintur ha comenzado a asumir, desde hace poco más de un par de años, la función de promover y evaluar el desarrollo y la ampliación del alojamiento, la gastronomía y otros servicios como oferta turística complementaria a la estatal, de acuerdo con lo referido en el lineamiento 262 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La implementación de ese lineamiento estableció, entre otros aspectos, el desarrollo de relaciones contractuales entre los prestatarios de servicios no estatales y las agencias, con el correspondiente pago en CUC. Además, se dejó claro que a estos trabajadores por cuenta propia se les asegura la capacitación en cursos básicos de forma gratuita y la opción de publicitarse a través de los sistemas informativos para el turismo internacional.

Esa alianza busca diversificar el producto turístico cubano desde la complementariedad de ofertas, en la que ninguno de los actores perjudica al otro. Ambas partes aportan a la construcción simbólica del destino insular y rescatan valores identitarios de cada región (Lezcano & Herrera, 2015).

Otra de las ventajas de esta alianza entre el sector cuentapropista y el estatal es la interacción más cercana entre extranjeros y nacionales. Es muy atractivo para cualquier turista foráneo conocer la vida cotidiana de una familia en la Isla, sus costumbres, sus relaciones y aquello que las hace diferentes del resto (Lezcano & Herrera, 2015).

Si bien la colaboración público-privada a nivel local y en el ámbito del turismo es un hecho concreto, esta resulta compleja dada la cantidad de actores involucrados y sus diferentes intereses. El establecimiento de reglas de juego que definan roles claros y equilibren participación y aporte económico de los actores es central para ordenar intereses públicos y privados en virtud de su potencialidad, y para favorecer el crecimiento de la actividad turística a través de una mayor participación y financiación del sector privado en funciones tales como la planificación, el apoyo a la comercialización, la capacitación y la promoción turística, dados los habituales déficits de recursos y capacidades que suelen afectar a los municipios en un marco de intensa competencia global. Tanto el sector público como el privado se ven beneficiados por la mutua colaboración (Molina, Ochoa, & Gil, 2014).

Las relaciones entre el sector público y el privado-individual pueden ser de cooperación, colaboración, asociatividad e integración y tienden a centrarse en cinco áreas principales (Alvarez, Muñoz, & Machado, 2017):

- Comercialización y marketing
- Aprovisionamiento de materias primas, materiales y tecnologías
- Financieras
- Complementación en la gestión turística del territorio
- Ordenamiento territorial y la planificación del desarrollo turístico

1.3.2. El papel del gobierno en la gestión de la relación entre los actores de alojamiento turístico

Al gobierno, de acuerdo a sus competencias ejecutivas, se le atribuyen cinco funciones en relación con el turismo según Arcarons (1999) citado en Velasco (2016):

1. Asume la iniciativa política principal en su territorio.
2. Dirige, coordina y supervisa las estructuras administrativas y los demás órganos autónomos dedicados al turismo.
3. Es responsable de tomar decisiones en momentos de crisis, reaccionando ante hechos imprevistos.
4. Función de liderazgo cuando incorporan nuevos valores, como la calidad o nuevas formas de trabajo.
5. Función de representación simbólica, que supone que los gobiernos representan y comprometen a sus territorios en reuniones con otros actores o en firmas de convenios internacionales.

Pero cuando se habla del gobierno del turismo es imprescindible observar una segunda dimensión que considere qué capacidades políticas despliegan, o no. En este sentido, desarrollan con mayor o menor intensidad cinco capacidades, distintas a las funciones anteriores: escogen entre demandas diversas que recaen sobre ellos y han de ser capaces de mantener las prioridades decididas; deciden cómo y para qué se utilizan recursos escasos y limitados; tienen que coordinar objetivos, que son siempre conflictivos, en un todo coherente; han de ser capaces de imponer límites o, en su caso, pérdidas a los grupos poderosos si de ello deriva un modelo más equilibrado y justo y, por último, han de representar los intereses difusos y no organizados pues, por lo general, los intereses concentrados y bien organizados tienen bien establecidos los cauces para que su voz esté representada en las decisiones políticas (Velasco, 2016).

Las características de las sociedades contemporáneas exigen de los gobiernos que renuncien a su función de dirección, tal y como la han ejercido hasta hoy. La nueva sociedad precisa de un gobierno que fortalezca su papel de orientador y coordinador. El sistema político tendría una función habilitadora, dando entrada a los agentes privados, aunque conservaría el poder de arbitrar (Velasco, 2008).

Ante este nuevo escenario es importante que los gobiernos locales asuman un nuevo estilo de dirección, distinto del modelo de control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el estado y los actores no estatales al interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado. Se asocia a una mayor implicación de actores para el diseño e implementación de las políticas públicas y, al fin y al cabo, en la definición del interés general (Ledesma, 2012).

El papel del gobierno en la gestión turística entonces, ha de ser entendida como el regulador de los procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que provoca la actividad de un destino (Velasco M. , 2007). Se trata de un proceso inclusivo, ya que cada actor incorpora habilidades o recursos para el conjunto; es importante la construcción y el mantenimiento de la confianza, el compromiso y la negociación (Granado, 2012).

Se trataría de reconocer que ya no hay una diferencia tan tajante entre lo público y lo privado; ni que es posible fijar objetivos e instrumentos con anterioridad y perseguir su cumplimiento, sino que han de renegociarse continuamente con agentes sociales de todo tipo y muy particularmente con el sector privado. Todo ello conlleva que ya no exista un

solo centro de decisiones, sino un conjunto de redes de actores entre las que ha de (re)encontrar su espacio el sector público (Jessop, 1990).

Los gobiernos locales precisan de interactuar con el sector privado y la sociedad civil para alcanzar sus objetivos económicos y políticos, generando nuevos arreglos institucionales, entre los que se destacan los consorcios, las redes, las coaliciones y los partenariados (Russo & Darmohraj, 2016).

Resulta de gran interés por parte de los gobiernos locales y de otros actores interesados en el progreso del destino turístico el hecho de desarrollar ofertas de alojamiento novedosas, principalmente privadas, que gocen de mucha aceptación por los visitantes dado el nivel de especialización que presentan y su acercamiento a la realidad cubana, así como lograr una relación bilateral con las entidades de alojamiento públicas (Alvarez, Muñoz, & Machado, 2017).

En nuestro país, después de la aprobación de la nueva constitución el 24 de febrero existen las políticas que dotan a los gobiernos municipales de mayor poder e independencia para la toma de las decisiones locales. La Asamblea Municipal del Poder Popular es el órgano superior local del poder del Estado en su demarcación y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en su territorio; para ello, dentro del marco de su competencia, ejerce las atribuciones que la Constitución y las leyes le asignan (Constitución de la República de Cuba, 2019).

A pesar de la existencia de estas políticas, la realidad del modelo cubano aún no viabiliza los procedimientos para dotar de mayor autoridad y poder de decisión a los gobiernos locales. Todo sistema de desarrollo que incluye turismo conlleva consenso, coordinación y cooperación, donde el mejor indicador de su vialidad lo constituye el grado de compromiso de todos los agentes implicados, directa o indirectamente, y, por supuesto, la población residente (Alvarez, Muñoz, & Machado, 2017).

1.4. Análisis de los procedimientos para el diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en un territorio

El análisis de los procedimientos de CONAGUA (2007), Merinero & Pulido (2009), Cardona & S. K. (2010), Cruz, & Pulido-Fernández (2012), Furtado, Mantovaneli, & Cioce Sampaio (2012), Schenkel & Almeida (2015), Alvarez (2015) y Herrera et al. (2016), permitió al autor, a partir de la valoración de un grupo de variables como la creación de un grupo de trabajo, la caracterización del sistema turístico local, evaluación o definición de los actores

privados y públicos, técnicas cualitativas y técnicas cuantitativas para el análisis de actores, y el mapeo de actores claves asumir el procedimiento de Alvarez (2015) porque es el único que se enfoca a estos criterios, para la definición de estrategias de cooperación integrada entre los actores del alojamiento turístico de un territorio, que facilitaría como resultado las estrategias necesarias para establecer los principios para la gestión de relaciones entre actores del alojamiento turístico (Anexo 3). De las 5 etapas donde se plasman los objetivos a desarrollar, y las 11 tareas que definen cómo lograr los objetivos propuestos, se aplicará hasta la etapa 4, teniendo en cuenta sus tareas correspondientes.

1.5. Mapeo de Actores Claves (MAC)

También conocido como mapas sociales o sociogramas, el mapeo de actores claves (MAC) supone el uso de esquemas para representar la realidad social en que se está inmerso, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida (Gutiérrez, 2007).

El MAC es una herramienta metodológica de tipo estructural que básicamente permite acceder de manera rápida a la trama de relaciones sociales dadas en una zona determinada. En tal sentido, es útil para abordar aspectos objetivos (independientes de la voluntad de los individuos), expresados en la trama de relaciones que se construya sobre una realidad específica, los que –de algún modo- configuran campos de relaciones entre posiciones históricamente producidas (Tapella E. , 2007).

El MAC ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la opinión de un informante calificado. La utilización del mapa social es visto como una herramienta fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar/construir en conjunto el programa de acción a seguir. El mapeo de actores permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y, por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento (Pozo, 2007).

El mapeo de actores claves puede aportar a la investigación una perspectiva de lo que está pasando en el momento presente, y por dónde pueden decidir los implicados que han de desarrollarse las propuestas de actuación. En síntesis, se trata de dos miradas: desde arriba se aprecia lo instituido, como una foto fija, desde abajo se aprecian las potencialidades, las posibilidades de transformación (Tapella E. , 2007).

Mapear actores sociales es una técnica que permite identificar a todas las personas y organizaciones que son importantes para la planeación, el diseño, la implementación o la evaluación de un proyecto específico. Esta técnica permite asegurar que se tenga claro de antemano con quién se cuenta para apoyar la iniciativa que se está promoviendo y con quién no, de manera que se definan estrategias específicas que ayuden a garantizar el mayor y mejor apoyo para una propuesta. En un mapa de actores sociales se debe señalar a las personas, grupos y organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por la propuesta, para luego cualificarlas de acuerdo a características importantes, como son: su poder en la toma de decisiones, su interés en la problemática, y la posición que podrían adoptar al respecto (Fundación Presencia, s/f).

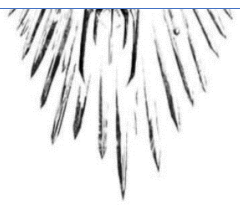
Después de analizar los procedimientos aportados por Fundación Presencia (s/f), Poso Soliz (2006), CONAGUA (2007), Tapella (2007), Salinas (2012), POMCA (2015) y Hernández, Jiménez y Martínez (2018) a través de una tabla comparativa (Anexo 4) se determina como la metodología más apropiada para la presente investigación la propuesta por Tapella (2007) que cuenta con seis (6) pasos para la realización del mapeo de actores claves.

1.6. Conclusiones del capítulo

1. El turismo es un fenómeno complejo que ha adquirido un notable peso en la economía de muchos países y es uno de los primeros renglones del comercio internacional que conjuga los intereses de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y servicios turísticos.
2. El alojamiento es una de las estructuras básicas sobre las que se asienta la actividad turística y en este marco la cooperación público-privada es imprescindible para diversificar el producto turístico desde la complementariedad de ofertas.
3. Después del análisis de los procedimientos se selecciona el propuesto por Alvarez (2015) para el diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico y para el mapeo de actores se utilizó el de Tapella (2007) por ajustarse a los criterios de interés para lograr los objetivos de la investigación, además de ser actuales y aplicables en el territorio.

CAPÍTULO 2.

DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES ENTRE LOS ACTORES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CIENFUEGOS



CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES ENTRE LOS ACTORES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CIENFUEGOS

Introducción

El objetivo del presente capítulo es caracterizar el sistema turístico local de Cienfuegos teniendo en cuenta a los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico a partir del procedimiento propuesto por Alvarez (2015), aplicándose las tres (3) primeras etapas. Se utilizan como técnicas la revisión documental, la entrevista, la encuesta y el software SPSS para el procesamiento estadístico de los datos.

2.1. Análisis del procedimiento de diagnóstico de las relaciones de los actores del alojamiento turístico

La propuesta consta de cinco (5) etapas y 11 tareas. Cada etapa comprende objetivos a desarrollar, y las tareas definen cómo desarrollar los objetivos propuestos. Para lograr los objetivos del capítulo se aplicarán las etapas y tareas siguientes del procedimiento.

Etapa 1. Planificación y diseño

Objetivo: Garantizar la preparación necesaria para la aplicación del procedimiento seleccionado.

Tarea 1. Creación de un equipo de trabajo.

Se debe crear un equipo de trabajo multidisciplinario que convierta las acciones y estrategias en resultados tangibles. Los integrantes del equipo de trabajo deben estar conscientes de los beneficios que trae consigo el establecimiento de relaciones de colaboración y cooperación entre los actores del alojamiento turístico, deben estar preparados en los aspectos más específicos de las herramientas de gestión disponibles, con alta capacidad de decisión en su marco de competencias, con un reciclaje profesional constante, con poder suficiente para hacer cumplir y velar por el cumplimiento cabal de las estrategias y acciones que se conciban y ser capaces de detectar problemas de diversa índole que afecten el cumplimiento de lo establecido para crear nuevos proyectos.

El equipo de trabajo deberá estar integrado por:

1. Consejo de la Administración territorial como ente que gestionará las relaciones de colaboración y cooperación entre ambos actores del alojamiento turístico.
2. Los mandos superiores de los organismos pertenecientes al sector público que participan del proceso de relacionamiento.
3. Los propietarios del sector privado-individual del alojamiento en el territorio.

4. Los directores de las empresas prestatarias de servicios de alojamiento turísticos del territorio.
5. Autoridades de las organizaciones de masas del territorio.
6. Los investigadores de los centros de investigación y enseñanza.

Tarea 2. Caracterización y análisis del sistema turístico territorial

Este aspecto se desarrolla teniendo en cuenta la revisión de los Planes Generales de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo Integral Municipal y la aplicación de una ficha técnica a los órganos de gobiernos. Dicha caracterización toma en consideración diversos aspectos: Características económico-sociales, impacto y contribución económica de la actividad de alojamiento de ambos sectores en el territorio, zonificación territorial en materia de desarrollo turístico, población, potencial turístico, oferta turística, entre otros.

Etapa 2. Obtención de información

Objetivo: Recopilar la información necesaria para evaluar los actores del alojamiento público y privado-individual en el territorio.

Tarea 3. Análisis de la observación de las normas generales del Estado para la actividad de alojamiento turístico.

Este apartado comprende la legislación turística y presencia del sector privado-individual en las proyecciones territoriales. Planificación del desarrollo territorial compatible con el plan de ordenamiento turístico. Papel del gobierno territorial en el establecimiento de las relaciones intersectoriales en dicho territorio.

Tarea 4. Identificación y caracterización de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico en el territorio.

Se realiza a través de entrevistas no estructuradas realizadas a los representantes de ambos sectores. Comprende:

- ❖ Identificación de los actores públicos y privado-individual del alojamiento turístico en el territorio.
- ❖ Caracterización de la oferta estatal y privado-individual de alojamiento turístico en el territorio.
- ❖ Visita a la Delegación territorial del Mintur para obtener documentos e información sobre las entidades de alojamiento estatal del territorio.
- ❖ Reunión con representantes administrativos de las entidades públicas del alojamiento y aplicación de encuestas y entrevistas.

- ❖ Reuniones con arrendatarios y propietarios del sector privado-individual del alojamiento del territorio para explicar beneficios y resultados esperados del proyecto. Recopilar información sobre fuentes de financiamiento, tiempo en el negocio, motivaciones, rango de edades, cantidad de trabajadores contratados, tipo y tamaño del negocio, canales de distribución, suministros y proveedores.

Tarea 5. Identificación de los individuos representativos de cada grupo de actores del territorio que interactúan con ambos sectores.

Esta tarea se realiza para identificar al grupo de instituciones, empresas o individuos que a pesar de no dedicarse al alojamiento constituyen un complemento para la actividad.

Etapa 3. Diagnóstico de relaciones entre actores del alojamiento turístico en el territorio.

Objetivo: Diagnosticar cualitativa y cuantitativamente las relaciones que mantienen los entes públicos y privado individual del alojamiento turístico en el territorio.

Tarea 6. Valoración cualitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio.

Se determina nivel y tipo de relaciones. Importancia de las relaciones. Características de las relaciones desde la percepción de cada uno de los actores estudiados. Tendencias actuales de las relaciones, alternativas y aspectos que limitan y favorecen las mismas. Factores que determinan la selección. Características básicas de las relaciones tales como la naturaleza de dichas relaciones, el soporte de la relación, si se produce o no información acerca de los aportes de recursos, subcontrataciones o creación de estructuras entre actores y aspectos temporales tales como si son puntuales, estables en el tiempo y el grado de formalización.

Tarea 7. Valoración cuantitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio.

Se utilizan procederes científicamente fundamentados para la conformación de redes de cooperación intersectoriales en la actividad de alojamiento turístico, aplicando herramientas estadísticas para el análisis de redes y medición de dinámica relacional de dichas redes: características de centralidad, dinámica de relaciones, nivel de centralización, estadísticas aplicadas a redes, etc.

2.2. Métodos y técnicas utilizadas

Para la investigación, se aplicaron varios instrumentos, con el propósito de captar toda la información necesaria para su realización, se emplearon métodos y técnicas tales como:

revisión documental, encuestas, entrevistas, observación directa y el procesamiento estadístico.

Se utilizó un muestreo por conveniencia teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección: estar ubicados en la zona de la ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad, tener más de diez años de experiencia en la actividad, premios de restauración otorgados por la Oficina del Conservador de la Ciudad, y reconocimiento nacional e internacional de calidad por las agencias de viajes y TripAdvisor.

Revisión documental

En la actualidad se dispone de mucha información científica y su crecimiento es exponencial, el problema de investigar es precedido por cómo manejar tanta información de forma eficiente (Gómez, Fernando, Aponte, & Betancourt, 2014). Para esta investigación se analizan las legislaciones vigentes que rigen la actividad turística en el país, así como los documentos e informes emitidos por el Gobierno Provincial, el Consejo de Administración Municipal (CAM), la delegación provincial del Mintur, la Oficina del Conservador de la Ciudad, la ONAT, y la Oficina del Trabajo Municipal.

Encuesta

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos sobre diversos temas para obtener información de personas. Tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras, dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar (QuestionPro, 2019). Se realiza un cuestionario para lograr la caracterización del sector privado-individual del alojamiento en Cienfuegos y para diagnosticar las relaciones existentes entre los actores públicos y privado-individuales y otro para las entidades estatales y determinar su posición ante la gestión turística en el municipio. (Anexo 5)

Entrevista

Se entrevistan a los principales actores del sector privado-individual del alojamiento en el municipio Cienfuegos, así como a los directores de las instalaciones públicas del alojamiento, y demás actores públicos que tienen influencia en la actividad para diagnosticar el sistema de relaciones que existen entre ellos, qué lugar ocupa el desarrollo turístico en el territorio y el papel del Gobierno en la actividad (Anexo 6).

Muestreo Probabilístico

Radican en el Centro Histórico de Cienfuegos una población de 349 casas de uso turístico dentro de las zonas A y B, según datos del Mintur la proporción estimada de la población

que establecería un acuerdo de cooperación es de 0.7 y el margen de error estimado es del 10%, el nivel de confianza deseado es del 95%. A través del cálculo (Anexo 7) se determina que la muestra son 66 de estas viviendas privadas.

2.3. Aplicación de las etapas del procedimiento seleccionado

Etapa 1. Planificación y diseño del trabajo

Tarea 1. Definición del equipo de trabajo

Para la conformación del equipo de trabajo se utilizó la expresión matemática para el cálculo del número de expertos (Anexo 8) resultando un total de siete (7) tomando el nivel de precisión i= 0.10, la porción estimada de error p= 0.01 y un valor de K= 6.6564 para un nivel de confianza del 99%.

El equipo de trabajo se encuentra integrado por:

- Representante de la Delegación Territorial del Mintur
- Conservador de la Ciudad de Cienfuegos
- Directivos del Complejo Hotelero Jagua by Meliá y la Agencia de Viajes Havanatur
- Representante del sector privado-individual del alojamiento en el municipio
- Vicepresidente del Consejo de la Administración Municipal
- Investigador de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas
- Autor de esta investigación

Tarea 2. Caracterización y análisis del sistema turístico territorial

Fundada en 1819 bajo el nombre de Fernandina de Jagua por el francés Don Luis D´Clouet y popularmente conocida como la Perla del Sur, por su reciente construcción, Cienfuegos, resulta la más moderna y mejor trazada de las grandes ciudades del país.

Está situada en la orilla noroeste de la bahía que lleva su nombre, y que comparte con uno de los complejos portuarios más importantes del Caribe. Limita al Norte con los municipios Rodas y Palmira; al Sur con el Mar Caribe; al Este con el municipio Cumanayagua; y al Oeste con el municipio Abreus.

<u>Población</u>

En 2017 la población del municipio contaba con 177 113 habitantes. La mayoría son descendientes de españoles y franceses, aunque hay grandes minorías de población mestiza y negra. La ciudad ostenta un 82% de urbanización, siendo una de las más modernas del país.

<u>Características económico-sociales</u>

La economía en Cienfuegos es eminentemente industrial. En el territorio radican 32 grandes empresas. Entre los principales enclaves se encuentran la termoeléctrica Carlos Manuel de Céspedes, la Fábrica de Cemento Carlos Marx y la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos. Con destino a la exportación se producen 19 renglones donde sobresalen: azúcar, clinker, café, tabaco, miel de abejas, carbón vegetal y camarón.

En el ámbito de la salud pública en Cienfuegos existen tres hospitales y varios policlínicos, consultorios de familia, y clínicas estomatológicas. En materia de centros educacionales destacan la Universidad de Cienfuegos y la Escuela de arte "Benny More". A ellos se suman centros de todos los niveles de enseñanza y un centro para niños autistas y de educación especial.

Oferta Turística

La oferta turística es la estructuración del sistema turístico en el municipio y comprende la totalidad de los servicios que se prestan, ya sean claves o de apoyo en la actividad, como son el alojamiento, la restauración, la recreación, el transporte y demás servicios de apoyo al turismo.

El **alojamiento turístico** está compuesto por las habitaciones del Complejo Hotelero Jagua by Meliá integrado por sus hoteles y hostales, el Complejo Hotelero Rancho Luna y el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, que suman un total de 857 habitaciones del sector estatal. A esto se suman las habitaciones que aporta el sector privado-individual en el territorio, es decir, las casas de arrendamiento particulares, siendo 780 viviendas privadas que operan en moneda convertible (CUC) que representan un total de 1 465 habitaciones.

Los servicios de **restauración** son garantizados por la empresa estatal Palmares y la Empresa de Gastronomía, que cuentan con un importante número de restaurantes, cafeterías, bares y tabernas que se complementan con la oferta del sector privado-individual que presenta un rápido crecimiento en relación a este tipo de instalaciones, brindando servicios de gran calidad que satisfacen tanto a locales como a quienes visitan la ciudad.

Con respecto al **ocio y la recreación** la instalación insigne de la ciudad es el Club Náutico Cienfuegos que brinda una variada oferta recreativa y gastronómica, además los turistas pueden disfrutar de los servicios que presta la Marina Internacional Marlin Cienfuegos, existen en el territorio ocho (8) centros nocturnos, cinco (5) museos, cinco (5) tiendas de Artex, tres (3) galerías de arte, un (1) cine-teatro, un (1) teatro y dos (2) librerías.

En cuanto a los **servicios de transportación** turística la ciudad cuenta en el Aeropuerto Internacional Jaime Gonzales con una oficina de Cubana de Aviación; para el transporte terrestre la Sucursal Transtur Cienfuegos brinda servicios de ómnibus y tiene seis (6) puntos para la renta de autos y un (1) punto para la renta de motos. Cubataxi posee en el territorio una oficina central y tres (3) puntos. En la Terminal de Ómnibus Provincial brinda servicios la oficina de Viazul para la transportación de extranjeros y nacionales, el territorio además cuenta con una Estación de Ferrocarriles que conecta con las principales regiones del país.

Para los **servicios de apoyo** la ciudad cuenta con un total de nueve (9) oficinas centrales o puntos de venta de las agencias de viaje Havanatur Tour & Travel Centro, Viajes Cubanacán, Paradiso, Cubatur y Ecotur, existen cinco (5) bancos con 13 cajeros automáticos y tres (3) casas de cambio (CADECA), el territorio cuenta con dos (2) oficinas de mensajería, tres (3) oficinas de información turística (Infotur), 12 tiendas Caracol, una (1) Clínica Internacional, dos (2) farmacias y una (1) óptica. En la ciudad radican las oficinas regionales de Emprestur, Lavanderías Unicornio e ITH.

Demanda turística

- **Forma de viaje:** En cuanto a la organización de los viajes al territorio, predominan los individuales y aquellos que reservan a través de la intermediación de agencias y touroperadores tanto nacionales como internacionales, predominando esta última forma.
- **Origen de la demanda:** Según datos del Mintur del cierre de 2018, Canadá se ubica como primer mercado emisor de turistas al destino, le siguen Alemania, Francia, Estados Unidos y España. Se aprecia un notable decrecimiento en mercados como Estados Unidos, España y Canadá, mientras que otros como Japón y Grecia crecen; es considerable también el crecimiento del turismo nacional alcanzando al cierre del 2018 su cifra récord.

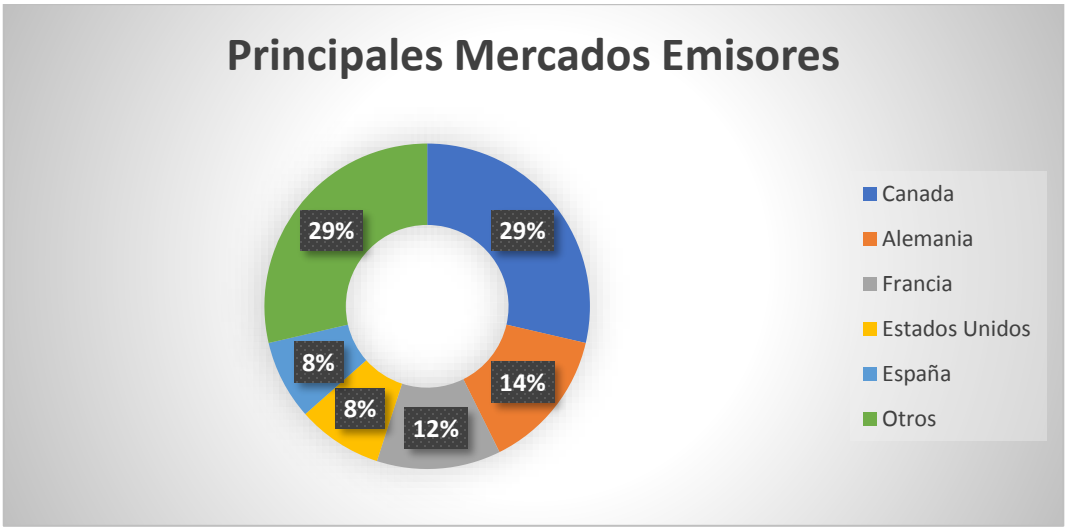


Figura 1. Principales Mercados Emisores. Fuente: Datos aportados por el Mintur 2019.

- **Motivo de viaje:** Las principales motivaciones que atraen a los visitantes a la ciudad de Cienfuegos son sus atractivos arquitectónicos como su Centro Histórico declarado Patrimonio de la Humanidad en 2005 en muy buen estado de conservación, sus atractivos naturales como el refugio de fauna Laguna Guanaroca – Gavilán, el Jardín Botánico más antiguo de Cuba, el Parque Natural El Nicho, la hermosa playa Rancho Luna, la Bahía de Jagua que rodea la ciudad, y los diversos atractivos culturales como el Festival Internacional de Música Benny More y otras manifestaciones del folklore popular que suponen un importante atractivo para los que visitan la urbe.
- **Periodicidad y frecuencia de la visita turística:** La ciudad se encuentra en un punto neurálgico entre La Habana y Trinidad y la mayoría de los turistas reservan un día para disfrutar de sus propuestas, además se ofertan diferentes opcionales y excursiones locales que satisfacen las expectativas de conocer que sienten los que la visitan.
- **Gasto promedio:** El ingreso medio por turistas días extranjeros en el territorio se comportó en 58,18 CUC/TDE, por encima del real del año anterior en que se registró 56,46 CUC/TDE.
- **Estancia promedio:** La estancia media del turismo internacional es de 1,8 días, similar al resultado del año anterior. Este resultado ratifica al destino como de tránsito por lo que sigue constituyendo una debilidad del polo.
- **Formas de alojamiento:** Según datos del Mintur se alojaron en Cienfuegos un total de 344 692 turistas días al cierre de 2018.

Figura 2. Formas de Alojamiento. Fuente: Datos aportados por el Mintur 2019.

Potencial Turístico

La ciudad posee un alto potencial turístico basado en tres pilares fundamentales que son: su Centro Histórico Patrimonio de la Humanidad, la Bahía de Jagua y sus atractivos paisajísticos y la naturaleza circundante. Fiel reflejo de la época de oro de Cienfuegos es: el Parque José Martí rodeado de importantes edificaciones que le aportan su valor patrimonial a la ciudad como el Teatro Tomás Terry, la Catedral Inmaculada Concepción de María, el Colegio San Lorenzo, el Palacio de Gobierno y el Palacio Ferrer, así como la Casa del Fundador. La ciudad posee el Paseo del Prado más largo de la Isla, el cual se prolonga hasta el mar, a sus dos lados muestra prominentes edificaciones de gran valor arquitectónico. Cuenta también con importantes atractivos naturales como Laguna Guanaroca, el Jardín Botánico más antiguo de Cuba, el Parque Natural El Nicho y la hermosa playa Rancho Luna; todo ello le permite incursionar en la industria turística con un producto peculiar, cuyos encantos no defraudan a quienes hacen más que una breve pausa para conocerla.

Zonificación Territorial

El Centro histórico de Cienfuegos declarado Monumento Nacional el 17 de abril de 1995 y Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO el 15 de julio del 2005, quedó dividido en 4 zonas tipológicas: zonas A, B, C y D, y área protegida (Anexo 9).

ZONA A: Limitada al Norte por calle 60, al Sur con avenida 50, al Este por calle 33, al Oeste por calle 23. Representada por las 25 primeras manzanas y núcleo fundacional de la ciudad, cuenta con el Parque José Martí y su entorno de alto valor patrimonial.

ZONA B: Limitada al Norte por avenida 68, al Sur por avenida 40, al Este por calle 39 y al Oeste por calle 35 y 33. Contenedora del Paseo del Prado que comunica la ciudad de norte a sur, principal arteria vial donde se ubican a ambos lados, edificaciones de altos valores patrimoniales.

ZONA C: Limita de forma angular al Norte con avenida 62 al Este con calle 23 y calle 35, al Oeste con calle 19, al Sur con Avenida 50 y con Avenida 58. Mantiene las características constructivas y estilos del resto del Centro Histórico, con algunas transformaciones.

ZONA D: Limita al Norte con avenida 50, al Sur con avenida 46, al Este con calle 35 y al Oeste con calle 19. La integran 16 manzanas y los muelles Real y Olimpia Medina, lo que la caracteriza como zona portuaria y de almacenes con presencia de uso doméstico. Es el cierre del Centro Histórico, destacando la actitud conservacionista que forma el conjunto urbano Aduana, Plaza Aduana, Muelle Real y calle Santa Isabel, continuando el resto de la zona proclive a la rehabilitación.

ZONA PROTEGIDA: Limita al Norte con avenida 40 y la zona B del Centro Histórico, al Sur con la península rodeada por el mar, al Este con la calle 39 y al Oeste con parte del litoral y calle 35 continuando con calle 37 desde 22 hasta 40.

Para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación se escogen las zonas A y B por ser dentro del Centro Histórico las que fueron declaradas Patrimonio de la Humanidad, por encontrarse en ellas más de la mitad de los arrendadores de viviendas, por contener las principales arterias de la ciudad y porque es una zona de obligada visita para los que deciden llegar a Cienfuegos ya sean nacionales o extranjeros.

Etapa 2. Obtención de información

Tarea 3. Análisis de la observación de las normas generales del Estado para la actividad de alojamiento turístico

En Cuba existen normas generales del Estado que rigen la actividad turística para el sector público, mientras que el sector privado-individual se encuentra representado en menor medida. La Norma Cubana 127 del 2014 presenta una serie de regulaciones legales que establecen entre otros, los requisitos mínimos para los establecimientos hoteleros, pero en estas regulaciones no aparece contemplado el sector privado-individual, por lo que no existe ninguna norma que describa y estandarice la categorización y servicios de las viviendas privadas de uso turístico.

Existen regulaciones y leyes que sirven de guía para los que realizan la actividad del alojamiento turístico en el sector privado-individual como son:

- Ley No.65 de 1988 “Ley General de la Vivienda”
- Decreto-Ley No. 275 de 2010 “Modificativo del régimen de arrendamiento de viviendas, habitaciones o espacios”
- Resolución No. 305/2010 “Reglamento sobre el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios” del Instituto Nacional de la Vivienda.
- Resolución No. 298/2011 del Ministerio de Finanzas y Precios, regula lo relacionado con el Impuesto sobre los Servicios Públicos (ISSP) en lo concerniente al Arrendamiento de Viviendas, Habitaciones o Espacios.
- Decreto Ley 305 de 2012: aprueba las “Cooperativas No Agropecuarias”
- Resolución No.32 de 2013 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP). Amplía las posibilidades de vínculos comerciales entre el sector privado individual y el sector estatal.
- Decreto-Ley No. 356 del Consejo de Estado sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia (TPCP).
- Decreto-Ley No. 353 de 2018 Modificativo de la Ley No. 65 “Ley General de la Vivienda”.
- Resolución No. 182 del 2018, autoriza el pago en CUC de las personas jurídicas cubanas a las personas naturales que prestan servicios de alimentación y de alojamiento en dicha moneda.
- Resolución No. 11 del 2018 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Determina el Reglamento del Trabajo por Cuenta Propia y dedica un capítulo a las disposiciones sobre el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios.
- Resolución No. 12 del 2018 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) Establece los organismos de la Administración Central del Estado y entidades que administran las áreas habilitadas para el ejercicio del TPCP o arriendan locales para estos fines.
- Constitución de la República de Cuba aprobada el 24 de febrero de 2019, reconoce la propiedad privada sobre los medios de producción.

Por otra parte, en Cuba no existe una ley del turismo que reconozca a los actores del alojamiento, tanto públicos como a los privado-individuales, y por tanto dificulta sus relaciones.

El Gobierno Local, que ha de regir y orientar toda la actividad del territorio con verdadera independencia para la toma de decisiones, no cuenta con mecanismos de integración de los sectores público y privado-individual del alojamiento turístico en función del desarrollo local. Por su parte, a nivel territorial, el Mintur, en su función estatal, no cuenta con mecanismos para agrupar a ambos actores en función del desarrollo del sistema turístico local.

Papel del gobierno territorial en el establecimiento de las relaciones intersectoriales en el territorio

De los 21 miembros del Consejo de Administración Municipal (CAM) encuestados a través de los instrumentos utilizados (Anexos 5 y 6) el 35.3% considera la actividad turística en el municipio como la más importante mientras que el resto de los encuestados cree que es muy importante.

En relación a la incidencia o participación del CAM en la gestión turística local, el 5.9% de los encuestados considera que es nula; mientras que el 29.4% cree que participan en alguna medida, que pudiera ser mayor y que es la necesaria; y el 5.9% que es muy buena. El 17.6% de los encuestados piensa que el estado de las relaciones con los TCP del turismo es regular, el 76.5% que es buena y el 5.9% muy buena.

El escenario en que se desarrolla el gobierno local en materia turística está marcado por la incidencia de varios problemas como son:

1. La inexistencia de normas jurídicas que le permitan regular la actividad en beneficio del municipio.
2. La estructura provincial no posee buenas relaciones de comunicación con el CAM.
3. Escasa comunicación entre todos los actores, tanto el sector privado-individual, como el estatal.
4. Existen todavía prejuicios para la valoración de la actividad y el reconocimiento de su importancia para el desarrollo económico local.
5. Existe en el municipio una escasa programación cultural y recreativa que satisfaga las expectativas y necesidades de los que visitan la ciudad.
6. La planta hotelera y la infraestructura para los servicios no es suficiente ni posee condiciones óptimas para la operación.

Según el Comité Económico y Social Europeo (2005) citado en Muñoz & Fuentes (2013), existen cuatro posibles escenarios que determinan el papel del gobierno en la gestión de las relaciones entre actores del alojamiento turístico en el territorio: antagonismo,

coexistencia, coordinación y cooperación. Después de realizar este análisis en el municipio Cienfuegos el autor determina que estas relaciones se encuentran en el escenario de coexistencia, aunque persisten algunos rasgos del antagonismo, pues existen relaciones entre ellos, pero realmente cada actor responde primeramente a sus objetivos.

Tarea 4. Identificación y caracterización de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico en el territorio

Los **actores públicos del alojamiento turístico** están formados por todos los hoteles y hostales que existen en la ciudad dentro del área de estudio, operados bajo la dirección del Grupo Hotelero Gran Caribe por la parte nacional, este grupo firmó en el año 2017 un contrato de administración con la cadena Meliá Hotels International y desde entonces comparten la dirección del Complejo Hotelero Jagua integrado por tres (3) hoteles y tres (3) hostales, para un total de 278 habitaciones en el sector estatal.

Tabla 1

Clasificación de los Hoteles en Cienfuegos

Complejo Hotelero Jagua		
Nombre	**Categoría**	**Habitaciones**
Hotel Jagua by Meliá	4 estrellas	149
Hotel La Unión by Meliá	4 estrellas	49
Hotel Meliá San Carlos	5 estrellas	56
Hostal Palacio Azul	4 estrellas	7
Hostal Casa Verde	4 estrellas	8
Hostal Perla del Mar	4 estrellas	9
Total		**278**

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Mintur, 2019.

- Hotel Jagua by Meliá: Ubicado en la zona residencial de Punta Gorda, en la bahía cienfueguera. Sus confortables habitaciones ofrecen preciosas vistas de Cienfuegos. Primer Hotel inaugurado al Triunfo de la Revolución. Se encuentra inventariado por la DOCOMOMO entre las tres obras del Movimiento Moderno Cienfueguero, a solo cinco minutos del Centro Histórico de la ciudad. Ofrece diversidad de opciones de alojamiento, así como una variada gama de restaurantes y bares con servicio de Day Around & Dining Around.

- Hotel La Unión by Meliá: Es el hotel más antiguo de la Ciudad de Cienfuegos. Fundado en 1869 y restaurado en el año 2000, el Hotel La Unión resalta por su excelente ubicación en pleno Centro Histórico de la ciudad. El hotel cuenta con restaurante, dos bares y piscina, salón de reuniones y elevador panorámico, además de amplias habitaciones con muebles de estilo colonial.
- Hotel Meliá San Carlos: Está situado en pleno Centro Histórico de la ciudad de Cienfuegos. Inaugurado en 1925 y restaurado completamente en 2018, fue el hotel más importante de la urbe durante la primera mitad del siglo XX. Su Roof Garden es todo un símbolo local, considerado el mirador por excelencia de la ciudad. Cuenta con Lobby, Lobby bar, Roof Garden y habitaciones totalmente renovadas, todo con las más modernas prestaciones.
- Hostal Palacio Azul: El Hostal fue construido entre los años 1920 y 1921 con un estilo ecléctico. En el 2004 fue reformada para convertirla en un hotel de estilo colonial y en 2007 se categoriza como Hotel Encanto. Esta instalación se caracteriza por ser una de las primeras edificaciones erigidas en la parte residencial de la ciudad de Cienfuegos, con una hermosa vista a la bahía. Cuenta con 7 habitaciones: 6 estándar (de ellas 2 matrimoniales) y una triple, una Cafetería Bar y un solárium con vista al mar y a la ciudad.
- Hostal Casa Verde: El Hostal, situado frente al Hotel Jagua y en la zona conocida como Punta Gorda, es un reflejo de construcciones cuyos estilos responden a los códigos del racionalismo de los años 50. Cuenta con ocho (8) habitaciones estándar y los servicios gastronómicos se ofertan en el Hotel Jagua.
- Hostal Perla del Mar: Inmueble construido en 1950 que en sus orígenes fue una casa de familia, después del triunfo de la Revolución se le han atribuido varios usos. Está conformada por nueve (9) amplias habitaciones, salones abiertos que transfieren un carácter social y mirador. Consta de dos jacuzzis, parqueo y jardines. Los servicios gastronómicos se ofertan en el Hotel Jagua.

El **sector privado individual del alojamiento** en Cienfuegos está conformado por las 683 viviendas que ofertan alojamiento turístico a través de la renta de habitaciones que representan un total de 1 277 habitaciones y las 97 viviendas completas que suman 188 habitaciones para un total de 1 465 habitaciones del sector privado-individual. De las cuales 349 se encuentran en el área de estudio y de ellas se seleccionó la muestra a partir de la cual se realizó la caracterización y el diagnóstico de las relaciones.

Tabla 2

Capacidad del alojamiento privado-individual en el municipio Cienfuegos

Objeto de Arrendamiento	Cantidad	Habitaciones
1 Habitación	241	241
2 Habitaciones	323	646
3 Habitaciones	97	291
4 Habitaciones	15	60
5 Habitaciones	3	15
6 Habitaciones	4	24
Vivienda completa con 1 Habitación	26	26
Vivienda completa con 2 Habitaciones	54	108
Vivienda completa con 3 Habitaciones	14	42
Vivienda completa con 4 Habitaciones	3	12
Total	780	1465

Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Municipal 2019

Para caracterizar al sector de alojamiento privado se utilizó la herramienta estadística SPSS para el procesamiento de la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas realizadas (Anexos 5 y 6).

La edad promedio de los arrendadores está en el rango de 51 a 60 años con un 48.3 %. De los encuestados, el 69 % son mujeres y el 31% son hombres; de ellos el 3.4% tiene nivel secundario, el 17.2% preuniversitario, el 10.3% técnico medio y el 69% alcanzaron el nivel superior. En cuanto a la procedencia ocupacional el 3.4% eran estudiantes al momento de incorporarse a la actividad por cuenta propia, el 62.1% trabajadores, 10.3% desvinculados o disponibles, 17.2% jubilados y 6.9% amas de casa. El tiempo promedio de arrendamiento es superior a los 10 años, mientras que el número de habitaciones promedio es 2 y el 65.5% ofrece servicios de alojamiento y restauración.

En relación a los impuestos el 10.3% de los encuestados afirmaron que eran muy altos, el 55.2% que eran altos y el 34.5% los ven como medios. La opinión general acerca del tema con independencia de la respuesta tiene que ver con la inconformidad con la tasa fija de los impuestos, y la necesidad de establecer la estacionalidad turística también en este sector pues es un fenómeno que los afecta y que no se corresponde con lo que deben aportar. En cuanto al capital para dar inicio al negocio el 27.6% lo obtuvo a partir de

remesas familiares, el 31% de ahorro bancario, el 3.4% de ingresos por misión en el extranjero y el 13.8% por crédito del banco, el 34.5% se refirieron a otras fuentes como los préstamos y la venta de propiedades. Como promedio trabajan en los negocios tres (3) personas y de ellos uno (1) es contratado.

Tarea 5. Identificación de los individuos representativos de cada grupo de actores del territorio que interactúan con ambos sectores

- **Gobierno Municipal de Cienfuegos:** órgano superior del poder del Estado en su demarcación y tiene como objetivo esencial satisfacer las necesidades de la economía, de salud, asistenciales, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende su jurisdicción, así como ejecutar las tareas relativas a la prevención y atención social.
- **Delegación del Ministerio de Turismo (Mintur):** Organismo estatal rector del Sistema de Turismo. Elabora la política y controla su aplicación en las entidades del sector, asesora metodológicamente al sector privado-individual del alojamiento turístico.
- **Infotur:** Brinda información oficial y gratuita sobre Cuba en varios idiomas, que ayudan a los visitantes antes, durante y después de su viaje al destino. Se encargan de suministrar toda la folletería al sector privado-individual.
- **Agencias de Viajes:** Su objetivo es informar y asesorar sobre destinos y servicios turísticos, vender derechos de uso de servicios turísticos y de viajes, en función de las demandas específicas del cliente, elaborar y operar productos turísticos que tributen a los objetivos de la empresa y satisfagan las necesidades de la demanda, establecen contratos con algunos arrendadores particulares para el uso de sus viviendas.
- **Oficina del Conservador:** Es el órgano rector, técnico y ejecutivo encargado de estudiar, proteger e intervenir en el rescate del patrimonio edificado, artístico y natural del Centro Histórico y el resto de la zona priorizada para la conservación. Participan en la revisión de los inmuebles patrimoniales privados para su uso turístico.
- **Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT):** Entidad encargada de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios; desarrollar la organización para su recaudación en todo el país; organizar y dirigir la auditoría fiscal adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal, así como otras funciones o tareas derivadas de la ley del Sistema Tributario, y otras normas referidas a la recaudación de tributos y aranceles y su control.

- **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social:** Organismo de la Administración Central del Estado de la República de Cuba. Encargado de proponer, dirigir, controlar y evaluar sistemáticamente la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, seguridad y protección en el trabajo y de prevención, atención y seguridad social, con las atribuciones y funciones específicas que se otorgan en el propio acuerdo. La entidad se encarga de todo lo relacionado con las licencias para la operación del trabajo por cuenta propia.

Etapa 3. Diagnóstico de relaciones entre actores del alojamiento turístico en el territorio

Tarea 6. Valoración cualitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio

De acuerdo a las encuestas y entrevistas aplicadas (Anexos 5 y 6), en cuanto a las entidades con las que mantienen relaciones los arrendadores, el 100% de los encuestados afirma tener relaciones con el MTSS, la ONAT y la Oficina del Conservador de la Ciudad. Sin embargo, no se manifiestan relaciones con cooperativas, hoteles de la ciudad, Mintur y el Gobierno Local. Todos los encuestados tienen relaciones o vínculos informales con otros arrendadores en lo que se refiere al intercambio de clientes y de información.

El 27.6% poseen vínculos con las AA.VV. locales mediante contratos, principalmente con Havanatur, Cubanacán y Paradiso. En cuanto a estas relaciones, el 100% de los encuestados afirman que son de tipo comercial, el 6.9% de intercambio de información y de promoción y publicidad, y 3,4% financieras. El 65.5% tienen contratos con agencias on-line, siendo las más representativas Air B&B, Booking y My Casa Particular.

Como principales problemas para el desarrollo de estos vínculos están el burocratismo y la informalidad en los contratos con las agencias de viaje con un 10.3%, la comercialización con un 6.9%, y el favoritismo con un 3.4% debido a procesos de selección, no siempre basados en los estándares de calidad y servicios que se ofrecen, mientras que el 51.7% no hace referencia a ningún problema.

Con relación a la importancia de la colaboración entre los actores públicos y privado-individuales del alojamiento en el territorio, el 17.2% la califican como muy importante, el 55.2% como importante, el 6.9% como bastante importante y para el 10.3% es no muy importante y sin ninguna importancia. En cuanto a la colaboración actual el 13.8% plantea que existe mediana colaboración, el 31.0% que es escasa y el 55.2% que no existe colaboración alguna; las principales causas que provocan esta situación según los

encuestados son la desorganización con un 6.9%, la falta de interés con un 41.4%, la informalidad con un 20.7% y el 31% señala otros problemas como la falta de información, de disposición y organización administrativa.

Tarea 7. Valoración cuantitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio

Para el diseño de la red de relaciones del alojamiento turístico en Cienfuegos se tuvieron en cuenta 84 actores en total. Están incluidos en la lista el Gobierno Local, seis (6) entidades representantes de ministerios y organismos estatales (MTSS, ONAT, IPF, OCC, Infotur y Mintur), los seis (6) hoteles integrados en el Complejo Hotelero Jagua, las cinco (5) agencias de viajes locales y 66 casas de arrendamiento.

Utilizando el método de muestreo por “bola de nieve” y el programa para el análisis de redes sociales UCINET 6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002), se obtiene el siguiente gráfico que representa las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos (Figura 3).

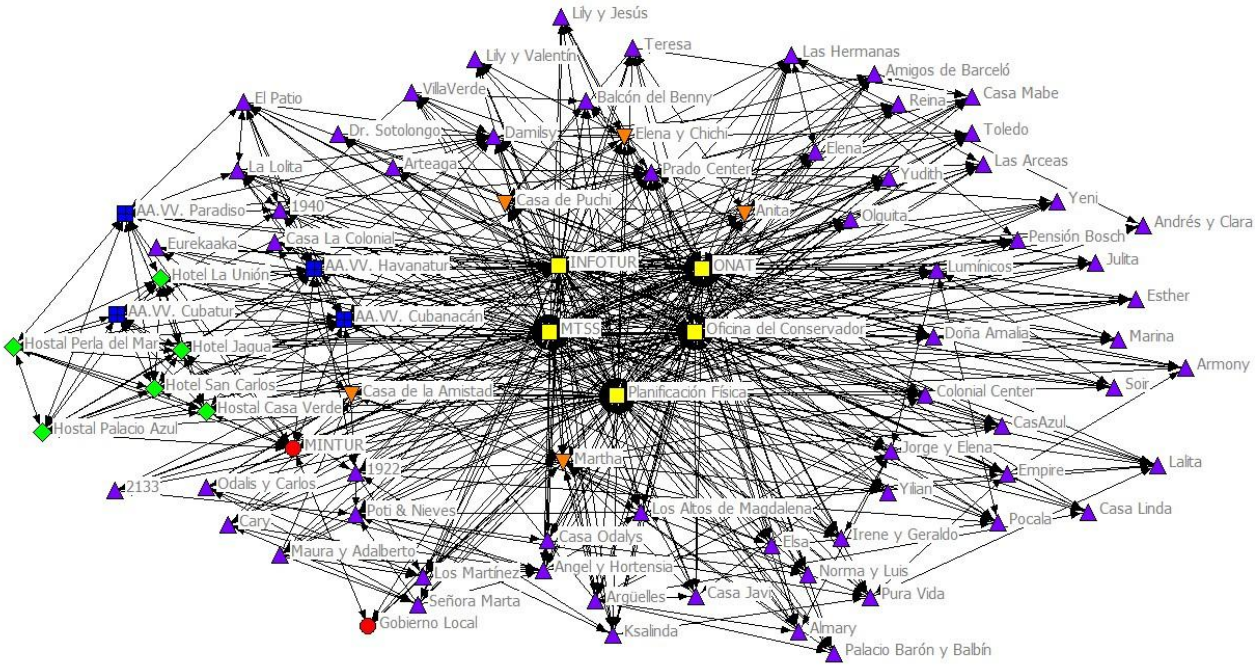


Figura 3. Red de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos. Fuente: NetDraw (Borgatti, 2002).

La figura 3 muestra una red mixta y multicéntrica, que se aleja del tipo de red estrella, y sus características fundamentales son: primero, que los organismos estatales (cuadros amarillos) ocupan una posición privilegiada dentro de la red debido a que su campo de trabajo abarca no solo las entidades estatales por naturaleza, sino que intervienen en los

trámites de las licencias de operación del sector privado-individual del alojamiento y el pago de los impuestos; y segundo, que el Mintur y el Gobierno Local (círculos rojos) no están desempeñando su rol de gestor del turismo en el territorio, posicionándose al borde de la red.

Según los resultados obtenidos de los indicadores a nivel de redes completas a partir de UCINET 6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002) (Anexo 10), la densidad de la red es baja, ya que los 1 016 vínculos existentes representan el 14.6% del total de vínculos posibles de toda la red con sus 84 actores, o sea, la séptima parte; además, cada uno de los actores que componen la red se relaciona con 13 actores como promedio. Este resultado muestra un bajo porcentaje relacional resultado de la falta de interés, información, disposición y organización administrativa, la informalidad, el burocratismo y la heterogeneidad de los actores.

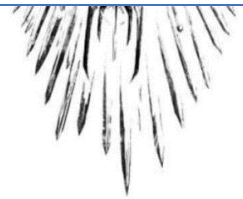
En cuanto a la centralización de la red, los indicadores obtenidos revelan que la red está tan centralizada en grados de salida como de entrada (86.5%), por lo que en la red existen uno o más actores que son dominantes en el establecimiento de los vínculos tanto de salida como de entrada. (Benítez, 2019)

2.4. Conclusiones del capítulo

1. El alto potencial turístico que posee la ciudad de Cienfuegos unido al elevado número de instalaciones y servicios de apoyo que existen en el destino le permiten competir en el mercado con un producto singular que satisface los gustos más exigentes.
2. En Cuba no existe una ley del Turismo que reconozca a los actores del alojamiento tanto públicos como a los privado-individuales, ni están contempladas las relaciones intersectoriales.
3. Desde la perspectiva del gobierno, las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en el territorio se encuentran en el escenario de coexistencia, aunque existen rasgos de antagonismo, pues cada actor responde a sus objetivos, aunque existen relaciones entre ellos.
4. La valoración cualitativa de las relaciones en el territorio arrojó como resultado que a pesar de que los actores consideran que estas relaciones tienen gran importancia, la realidad es que son escasas e inciden varios problemas; mientras que el análisis cuantitativo muestra una red mixta y multicéntrica que evidencia la inexistencia de un actor central que coordine la actividad turística en el territorio, función que debe desarrollar el Gobierno Local.

CAPÍTULO 3.

MAPEO DE ACTORES CLAVES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CIENFUEGOS



CAPÍTULO 3. MAPEO DE ACTORES CLAVES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CIENFUEGOS

Introducción

En el presente capítulo se pretende determinar las problemáticas que afectan al desarrollo del sistema turístico local y a partir de ellas establecer los intereses asociativos que les permitan a los actores el trabajo conjunto. Además, se diseñarán los mapas de actores del sistema del alojamiento turístico en el territorio Cienfuegos y se propondrán las premisas o líneas de actuación para el perfeccionamiento y sostenibilidad de estas relaciones en el tiempo.

3.1. Análisis de las etapas del procedimiento seleccionado correspondientes al mapeo de actores claves

Para la realización de este capítulo se utiliza la etapa 4 del procedimiento propuesto por Alvarez (2015) donde, a partir de los problemas detectados en la gestión de las relaciónes entre los actores turísticos del territorio se establecen los intereses asociativos y se diseñan los mapas de actores claves (MAC) que inciden en el desarrollo turístico del territorio a partir de los que se proponen premisas de actuación.

Etapa 4: Diseño y definición de la estrategia

Objetivo: Diseñar las estrategias de cooperación integrada entre actores del alojamiento a partir de la determinación de los intereses asociativos de los mismos.

Tarea 8. Determinación de los intereses asociativos y de cooperación de cada sector

El interés y la disposición de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico a iniciar acciones asociativas se evaluará a través de la indagación de los temas que motivarían a los implicados a emprender acciones conjuntas, la identificación de las necesidades y los objetivos y razones para asociarse. Se investiga a través del mapeo de actores claves con factor potencial de conflicto de intereses, además de las lógicas de funcionamiento de los actores que intervienen en las relaciones de cooperación.

A partir del desarrollo de entrevistas y encuestas aplicadas a los actores involucrados se puede analizar desde diferentes aristas los conflictos de intereses que frenan el desarrollo de relaciones mutuas entre el sector público y privado-individual del alojamiento turístico.

Tarea 9. Definición de objetivos, estrategias y acciones para la cooperación integrada entre los sectores del alojamiento turístico del territorio

Existe prácticamente consenso en todos los modelos o esquemas analizados, en los aspectos que debe contener esta fase a saber, política, objetivos, estrategias, programas

y acciones, respondiendo al análisis de redes sociales y para dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación se proponen premisas que sirvan de guía para el proyecto.

3.2. Métodos y técnicas utilizadas

Mapeo de Actores Claves (MAC)

Para la presente investigación el autor ha decidido la utilización de un mapa social pues es una herramienta que permite acceder de forma gráfica y rápida al entramado de relaciones que se dan en una zona determinada. El MAC aporta, además del listado de los actores que participan en una iniciativa, su posición, poder o influencia e interés en el proyecto. El mapeo de actores permite conocer las alianzas, los conflictos, los voceros autorizados y, por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en cada momento. Luego del análisis de las metodologías existentes para la realización de mapas sociales, se ha seleccionado la propuesta por Tapella (2007) como se explicó en el primer capítulo (Anexo 4).

3.3. Análisis de los principales problemas detectados en el sector del alojamiento turístico en el municipio Cienfuegos

Para lograr un estado óptimo de las relaciones entre los actores de un territorio es necesario determinar cuáles son las problemáticas fundamentales que afectan estas relaciones y trabajar en la búsqueda de soluciones comunes que permitan un mayor desarrollo de las potencialidades locales.

Se hace necesario entonces determinar los intereses asociativos entre los actores que surgen de estas mismas problemáticas y que no son más que aquellos espacios en que los involucrados estarían dispuestos a colaborar para la búsqueda de soluciones. En este caso los actores se agrupan en cuatro (4) grupos: Sector Privado-Individual, Sector Público, Instituciones y Gobierno Local, a los que se les aplicaron una serie de encuestas y cuestionarios (Anexos 5 y 6) de la que se extrajeron los problemas que se enuncian a continuación:

Tabla 3

Principales Problemáticas detectadas en el sector del alojamiento turístico en Cienfuegos

Problemas	Grupo de Actores			
	Sector Privado-	Sector Público	Instituciones	Gobierno Local

		Individual del Alojamiento			
1.	Insuficiente infraestructura que sirva de apoyo y soporte a la actividad turística en el territorio.		71,4%	75,0%	66,7%
2.	Necesidad de promover la conservación del patrimonio histórico-cultural y arquitectónico de la ciudad.		71,4%	50,0%	
3.	Escasa asociatividad y trabajo colaborativo entre los diferentes actores del alojamiento turístico en el territorio.		57,1%		61,9%
4.	Necesidad de capacitación en materia turística tanto a cuadros y personal administrativo del sector público como a representantes del sector privado-individual.	62,1%	57,1%	50,0%	57,1%
5.	Exceso de trámites necesarios para la autorización de la actividad turística en el sector privado-individual y lentitud de los procesos.	71,2%			
6.	Escasez de los suministros necesarios para el desarrollo de la actividad	69,7%		75,0%	66,7%

	turística, tanto en el sector público como en el privado-individual.				
7.	Limitado acceso a las tecnologías que permitan procesos de innovación y desarrollo.	56,1%	85,7%	75,0%	52,4%
8.	Deficiencias en el cumplimiento de los contratos por parte de las agencias de viaje.	60,6%			
9.	Incapacidad o insuficiencia de los mecanismos de financiamiento necesarios para el crecimiento del sector privado-individual.	74,2%		75,0%	61,9%
10.	Escasa participación del Gobierno Local en el desarrollo de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en el territorio.	74,2%	85,7%		71,4%
11.	Escasa promoción y publicidad del destino Cienfuegos.	78,8%		75,0%	
12.	Escasez de oferta cultural-recreativa que satisfaga las expectativas de los que visitan la ciudad.	81,8%	85,7%		57,1%
13.	Escasa relación Mintur-Gobierno Local, lo que dificulta que el desarrollo		71,4%	50,0%	90,5%

	turístico del territorio vaya de la mano con su desarrollo social y económico.	
14.	Escaso protagonismo del sector privado-individual en la gestión turística del destino.	65,2%

Fuente: Elaboración propia

Cuando los actores reconocen ámbitos comunes en los que pudieran trabajar para influir positivamente en la actividad del alojamiento turístico en la localidad, aparecen entonces, los ámbitos de intereses asociativos, de los que depende el éxito de las relaciones público-privadas. El autor, basado en las encuestas aplicadas a los diferentes actores del territorio determinó 7 ámbitos de acción en los que se encuentran agrupados 13 intereses asociativos, puntos comunes para el desarrollo de relaciones beneficiosas.

Tabla 4

Relación de Intereses Asociativos por Ámbitos de acción

Ámbito	**Intereses Asociativos**
Sociopolíticos	- Dar a conocer los impactos que tiene el desarrollo de la actividad turística en el territorio desde el punto de vista social y económico. - Incrementar las ofertas culturales-recreativas en el destino que logren satisfacer tanto las necesidades como las expectativas de los que visitan el territorio.
Institucionales	- Establecer relaciones entre el Gobierno Local y el Mintur para desarrollar estrategias de cooperación conjuntas que sirvan de guía a los demás actores involucrados en la actividad turística. - Propiciar la participación del Gobierno Local en los asuntos relacionados con los procesos de desarrollo y gestión de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico. - Aumentar y mejorar la promoción y publicidad que se realiza en el destino y hacer partícipes en la actividad a los diferentes actores en correspondencia con su alcance real.

Formación	-	Fomentar la capacitación a diferentes niveles en materia turística tanto en los actores públicos como en los del sector privado-individual.
	-	Propiciar encuentros donde se aborden los beneficios del trabajo conjunto y las relaciones intersectoriales en el desarrollo local.
Conservación	-	Desarrollar planes de acción integrales que promuevan tanto la conservación del patrimonio histórico-cultural de la ciudad como el cuidado y protección del medio ambiente.
Tecnológico	-	Ampliar el acceso a las nuevas tecnologías de la información que permitan procesos de innovación y emprendimiento.
Productivo	-	Buscar espacios comunes de trabajo que promuevan la asociatividad y la colaboración entre los diferentes actores del alojamiento del territorio.
Financiero	-	Mejorar y ampliar la infraestructura que sirva de apoyo y soporte a la actividad turística en el territorio.
	-	Ampliar y mejorar los mecanismos de abastecimiento de la actividad turística tanto para el sector público como para el privado-individual.
	-	Desarrollar los mecanismos de financiamiento que promuevan y apoyen las formas de gestión no estatales.

Fuente: Elaboración Propia

Variables de análisis:

- *Sector:* alojamiento
- *Nivel Jurisdiccional:* local
- *Relaciones:* coordinación y colaboración, débiles, conflicto
- *Nivel de Poder:* alto, moderado, bajo
- *Posicionamiento:* apoyo, indeciso u oposición

Para comprender mejor el procedimiento se hace necesario la aclaración de algunos términos que acompañarán el análisis en las siguientes páginas. Se entiende como plan o proyecto al establecimiento de las relaciones intersectoriales.

Posición: se refiere a la posición que adoptarán los actores respecto a la propuesta, significa organizar a los actores seleccionados según su nivel de apoyo u oposición en el desarrollo del proyecto de formulación del plan.

- Apoyo: Predominan las percepciones y actitudes de confianza y colaboración
- Indeciso/indiferente: No se visualiza toma de posición ni a favor ni en contra
- Oposición: El predominio de percepciones es negativa y con actitudes propensas al conflicto

Influencia: está referida al poder que tienen los actores (poder formal o social) para persuadir a otros a favor o en contra de la formulación del plan y su implementación. Existen los siguientes niveles de poder:

- Alto: Predomina una alta influencia sobre los demás
- Moderado: La influencia es medianamente aceptada
- Bajo o ninguno: No hay influencia sobre los demás actores

Interés: el interés será determinado a partir de las preguntas de caracterización y por los intereses específicos orientados a los objetivos del proyecto, para luego determinar qué nivel de interés tiene el actor en participar de los procesos del plan.

- Poco o ninguno: No muestra interés en el establecimiento de relaciones con el resto de los actores
- Moderado: Muestra interés en las relaciones, pero sin disposición de aportar o sugerir iniciativas al respecto
- Mucho: Proactivo y disponible para asimilar el estado óptimo de las relaciones entre actores

3.4. Mapeo de actores claves (MAC)

Los pasos 1, 2 y 3 propuestos por Tapella (2007) para el mapeo de actores claves se corresponden con la información obtenida en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior.

Diseño de la Matriz del MAC

A partir de los resultados obtenidos en las preguntas 21, 22 y 23 del primer cuestionario aplicado al sector privado-individual y siete (7), ocho (8) y nueve (9) del segundo donde se encuestaron a los actores públicos del alojamiento en el territorio (Anexo 5) se diseña la matriz del MAC.

Tabla 5

Matriz MAC

Actores	**Posición**			**Influencia**			**Interés**		
	Apoyo	Indeciso	Oposición	Alto	Moderado	Bajo	Mucho	Moderado	Poco

Sector Privado-Individual	28,8%	71,2%			51,5%	48,5%	54,5%	45,5%	
Sector Público	71,4%	28,6%			71,4%	28,6%	85,7%	14,3%	
Instituciones	75,0%	25,0%		25,0%	75,0%		50,0%	25,0%	25%
Gobierno Local	66,7%	33,3%		47,6%	38,1%	14,3%	52,4%	38,1%	9,5%

Fuente: Elaboración Propia.

El autor considera oportuno apoyar el diseño de los mapas de actores con la metodología propuesta por CONAGUA (2007) que les da valores a los actores para una mejor interpretación de los resultados del mapeo. En la investigación serán tratados como Actores Clave Alfa a aquellos individuos que se encuentran en correspondencia con el proyecto, que están a favor del mismo; y Actores Clave Omega a los que se encuentran en oposición al proyecto y que es conveniente considerarlos, además de los actores que mantienen una posición neutra o indiferente reconociendo siempre que la misma puede obedecer a la carencia de información (CONAGUA, 2007).

Tabla 6

Valoración de Actores Claves

Actores	Influencia	Posición	Valor
Sector Privado-Individual del Alojamiento			
Grupo 1	Bajo	Apoyo	Alfa
Grupo 2	Moderado	Apoyo	Alfa
Grupo 3	Bajo	Indeciso	Omega
Grupo 4	Moderado	Indeciso	Omega
Sector Público			
Complejo Jagua	Moderado	Apoyo	Alfa
Havanatur	Moderado	Apoyo	Alfa
Cubanacán	Moderado	Apoyo	Alfa
Ecotur	Moderado	Apoyo	Alfa
Cubatur	Bajo	Apoyo	Alfa
Paradiso	Moderado	Indeciso	Omega
Infotur	Bajo	Indeciso	Omega

	Instituciones		
MTSS	Moderado	Indeciso	Omega
ONAT	Moderado	Apoyo	Alfa
OCC	Moderado	Apoyo	Alfa
Mintur	Alto	Apoyo	Alfa
Gobierno Local	Alto	Apoyo	Alfa

Fuente: Elaboración propia

En este caso específico se definen como Actores Alfa al grupo uno (1) y dos (2) del sector privado-individual del alojamiento, al Complejo Jagua, a las agencias de viajes Havanatur, Cubanacán, Ecotur y Cubatur, a la ONAT, la Oficina del Conservador de la Ciudad, el Mintur y el Gobierno Local. El objetivo es lograr que estos constituyan una red social e intergubernamental coordinada donde todos los recursos y capacidades disponibles se orienten al cumplimiento de objetivos y metas en beneficio de la población.

Además, deberán, en el marco de las pautas acordadas, exponer los argumentos científicos, técnicos, legales y sociales que permitan disuadir e involucrar a todos aquellos Actores Omega de su posición inicial de resistencia u oposición al proyecto de interés. De esta manera se busca disipar, por diversos medios y estrategias, las barreras que se presentan en las relaciones.

Reconocimiento de las relaciones existentes

Se hace necesaria la identificación y análisis del tipo de relaciones que existen entre los diferentes actores identificados, y a partir de lo expuesto por los encuestados en los instrumentos aplicados se determinaron tres (3) tipos de relaciones predominantes:

- Relaciones de colaboración y coordinación: los actores están determinados a trabajar de manera conjunta para el logro de objetivos comunes que los favorezcan a todos. Se refieren principalmente a las relaciones legales y contractuales que existen entre los actores y que les permiten trabajar de manera coordinada.
- Relaciones débiles: son aquellas que se dan entre los actores de manera esporádica y ninguno de los involucrados presta especial interés en su consecución.
- Relaciones de conflicto: manifestaciones de oposición, intereses contrapuestos e incompatibilidad de valores. Están presentes en este caso específico entre aquellos actores reguladores legales y tributarios de la actividad y los que responden ante ellos.

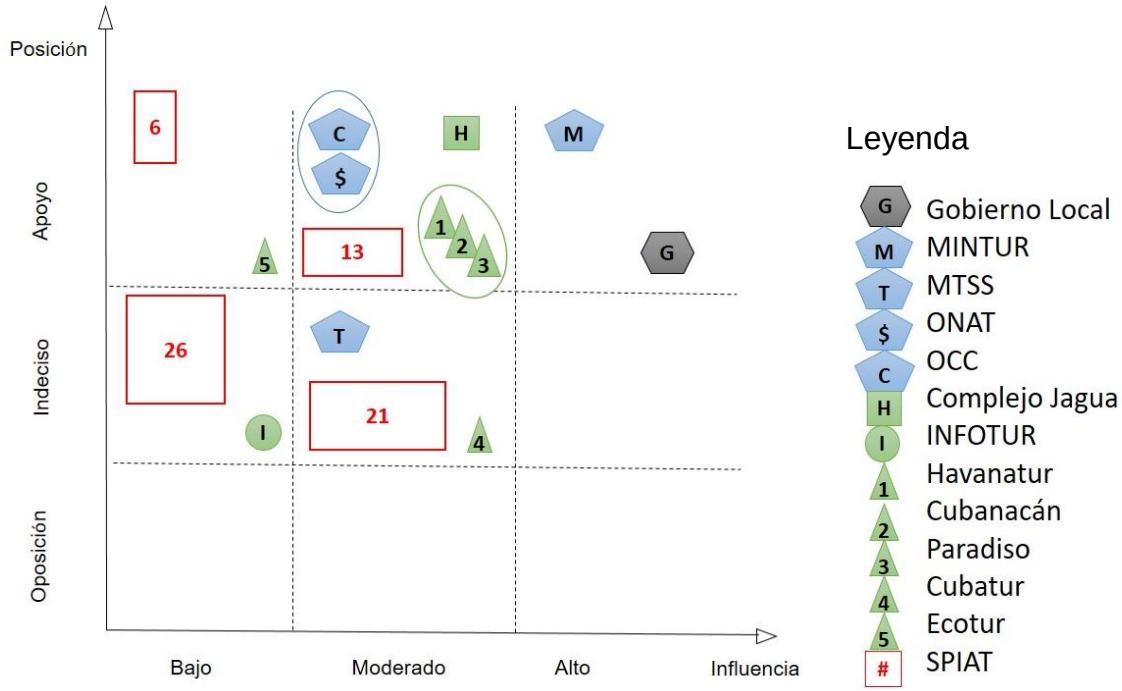
Los mapas diseñados se muestran a continuación.

Mapa de relación posición-influencia

La figura 4 muestra el gráfico de coordenadas con la relación posición-influencia de los actores claves que inciden en el sector del alojamiento turístico en el territorio de Cienfuegos, en cuanto al establecimiento de relaciones intersectoriales.

Figura 4

Mapa de relación posición-influencia



Fuente: Elaboración propia.

El sector privado-individual, como se aprecia en el mapa, se encuentra dividido en cuatro (4) grupos: dos (2) apoyan el proyecto, estos son los actores Alfa, entre los que predomina las percepciones y actitudes de confianza y colaboración, y los demás se encuentran indecisos. En cuanto a la influencia dos (2) consideran que poseen un moderado poder sobre los demás actores, en este caso son los dos grupos con actores que mantienen relaciones contractuales con las agencias de viaje locales y los otros dos (2) grupos consideran que su influencia es baja.

En cuanto al sector público se observa que se encuentra disgregado de igual manera: las AA.VV. Havanatur, Cubanacán, Ecotur y Cubatur son actores Alfa y apoyan las relaciones; pero Cubatur considera que posee un bajo poder para persuadir a otros a favor o en contra de la formulación de un plan y su implementación, mientras que las demás consideran que es moderado. El Complejo Jagua es también un actor Alfa que apoya las relaciones y

posee una influencia moderada sobre los demás actores. La agencia Paradiso es un actor Omega que se encuentra indeciso en cuanto a las relaciones intersectoriales y considera que posee un poder moderado. La oficina de información turística (Infotur) posee una baja influencia sobre los demás actores y además se encuentra indeciso ante la iniciativa de colaboración.

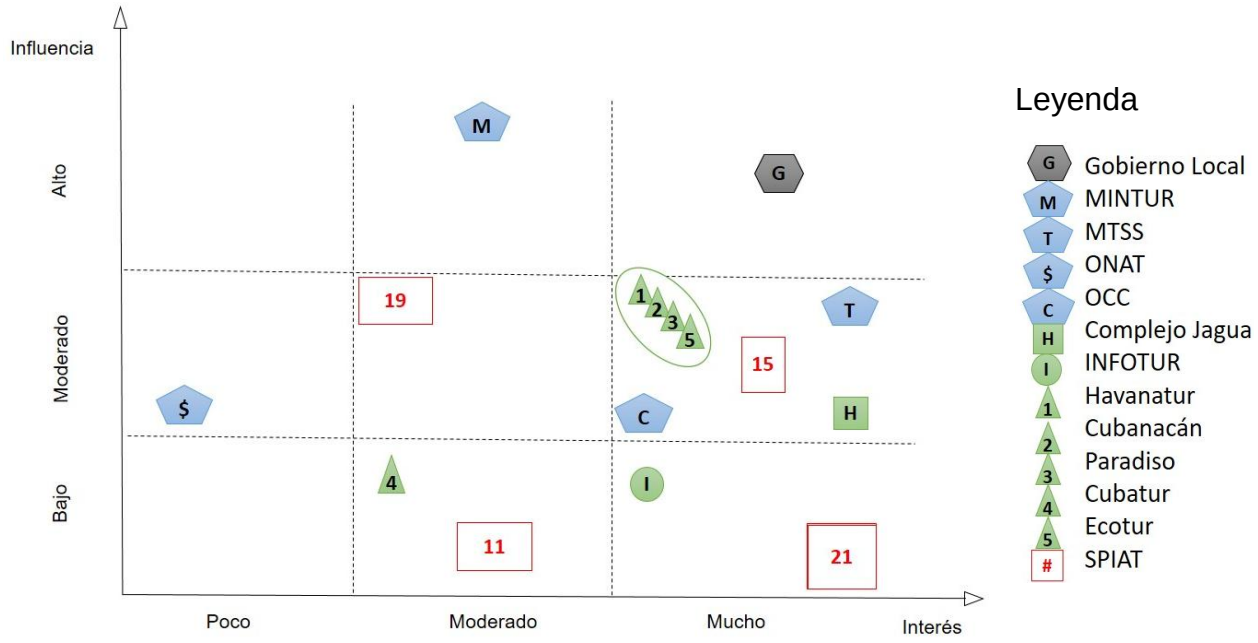
En relación a las instituciones como la ONAT, la Oficina del Conservador de la Ciudad y el Mintur, al ser actores claves Alfa, se encuentran en total apoyo al proyecto y pudieran influir sobre el comportamiento del resto de los involucrados, ya que el Mintur posee un alto poder mientras que en las otras dos (2) instituciones el poder es moderado. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es un actor Omega que posee una influencia moderada y se encuentra indeciso ante la posibilidad de la integración intersectorial.

Por su parte el Gobierno Local es un actor Alfa que apoya la iniciativa y es el actor que más poder posee para influenciar un desempeño satisfactorio de la actividad.

Mapa de relación influencia-interés

Figura 5

Mapa de relación influencia-interés



Fuente: Elaboración propia.

En el mapa de actores de influencia-interés se aprecia que el Gobierno Local posee un alto poder en la red de actores y además muestra mucho interés en el establecimiento de las relaciones intersectoriales, pero no posee mecanismos legales que le permitan la

consecución de este objetivo, pues el desarrollo turístico local no se encuentra entre sus funciones ni en su jurisdicción.

Instituciones como el Mintur, que posee una alta influencia y que pudiera servir de apoyo al proyecto, muestra un moderado interés en la consecución de objetivos comunes que vinculen a ambos sectores para el desarrollo turístico local. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Oficina del Conservador de la Ciudad muestran mucho interés en el proyecto, pero tiene una moderada influencia para movilizar al resto de los actores en pos de la consecución del proyecto, mientras que la ONAT con un moderado poder muestra poco o ningún interés en el establecimiento de las relaciones intersectoriales.

En el caso del sector público, las agencias de viaje Havanatur, Cubanacán, Paradiso y Ecotur, a pesar de poseer un nivel de influencia moderado, se muestran proactivos y muy interesados en el establecimiento de relaciones. Sin embargo, la Agencia Cubatur tiene un interés moderado y un bajo poder para influir en el comportamiento de los demás actores. El Complejo Hotelero Jagua posee un elevado interés en el proyecto y a pesar de ser su poder moderado podría ser un factor clave en los vínculos, pero las regulaciones legales le impiden establecer relaciones con arrendadores del sector privado-individual del alojamiento. Por su parte Infotur muestra mucho interés en la iniciativa, pero su poder es bajo por lo que le sería difícil influenciar a los actores que no se encuentren seguros de los beneficios de las relaciones intersectoriales.

El sector privado-individual del alojamiento se encuentra dividido en cuatro (4) grupos, dos (2) de los cuales muestran mucho interés en el proyecto teniendo uno (1) un poder moderado y el otro bajo o ninguno para influenciar al resto de los actores, los otros dos (2) grupos poseen un moderado interés en el establecimiento de las relaciones intersectoriales y de igual manera un (1) grupo posee un poder moderado mientras la influencia del otro es baja.

Reconocimiento de la red de relaciones

En cuanto a las relaciones existentes, estas se pudieron diagnosticar a través de lo expresado por los actores entrevistados, dando como resultado el mapa de relaciones que se aprecia en la figura 6. Estas relaciones se muestran en los mapas a través de líneas de interrelación entre los actores representados de la siguiente forma:

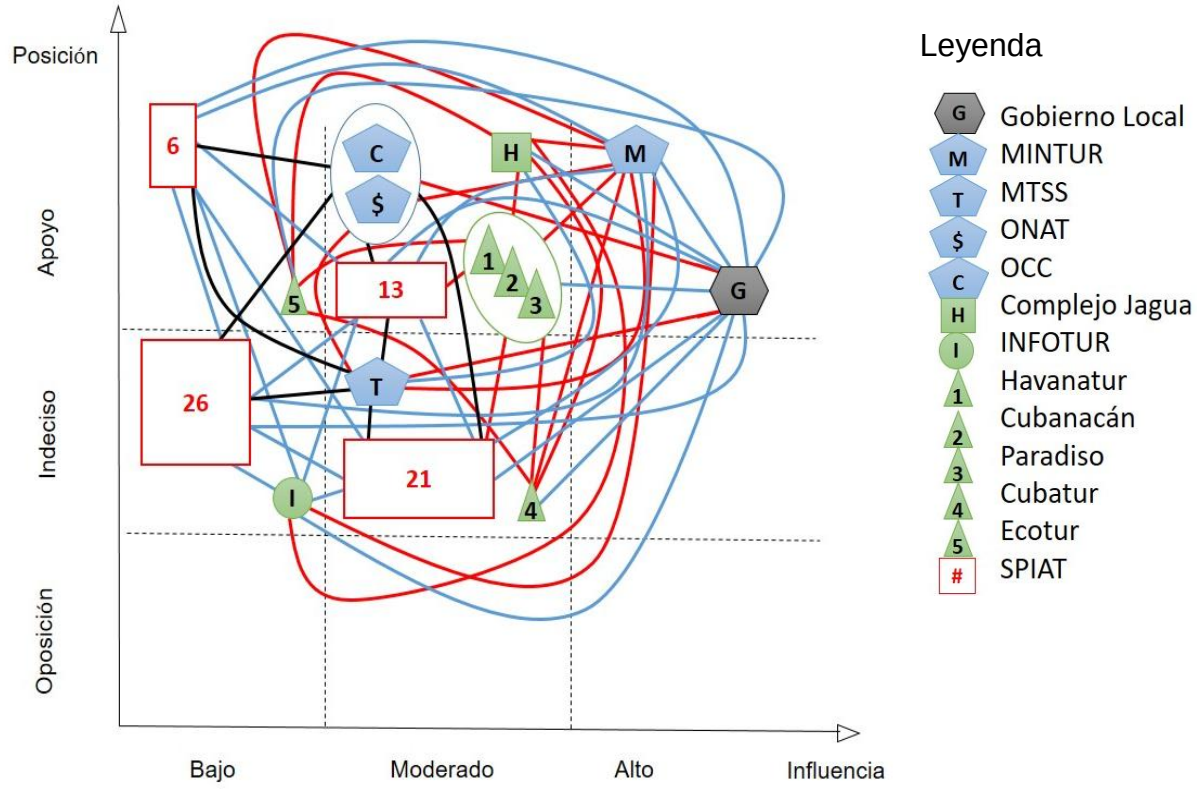
_____ Relaciones de colaboración y coordinación

_____ Relaciones débiles

_____ Relaciones de conflicto

Figura 6

Mapa de relaciones



Fuente: Elaboración propia

Se observan tres (3) tipos fundamentales de relaciones:

Existen relaciones de colaboración y cooperación entre el Mintur y todos los actores que integran el sector público del alojamiento en el territorio como son las AA.VV., el Complejo Hotelero Jagua y la Oficina de Información Turística (Infotur) por pertenecer a este ministerio y responder directamente ante él, además de la realización conjunta de planes y proyectos de desarrollo turístico en el territorio. El Mintur posee fuertes lazos de trabajo también con la ONAT y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) pues juntos coordinan y regulan la actividad por cuenta propia. Por otra parte, estos vínculos se manifiestan entre el Gobierno Local, el MTSS y la ONAT pues estas instituciones pertenecen al Consejo de la Administración Municipal y juntos velan x la aplicación de las políticas locales. Las AA.VV. Havanatur, Cubanacán y Paradiso han firmado contratos con parte de los arrendadores del sector privado-individual por lo que sus relaciones también se encuentran en este grupo.

Las relaciones débiles o puntuales se aprecian entre el Gobierno Local y los actores que intervienen en la actividad turística del territorio, ya sea el Mintur, el Complejo Hotelero Jagua, las AA.VV., Infotur o los actores del sector privado-individual, pues no existen las regulaciones legales que le permitan el control o dirección de la actividad turística en el territorio. También se observan relaciones débiles o puntuales entre los cuentapropistas, pues los vínculos son mayormente por cercanía y amistad entre ellos, apreciándose la inexistencia de fuertes asociaciones. Las relaciones de este sector con el Mintur e Infotur son también débiles pues solo se basan en la supervisión y el intercambio de información. Solo se aprecian relaciones de conflicto entre los actores del sector privado-individual del alojamiento y aquellas instituciones que se encargan de la regulación de la actividad a través del otorgamiento de patentes y de la recaudación tributaria, como son el MTSS, la Oficina del Conservador de la Ciudad y la ONAT.

3.5. Establecimiento de premisas para la gestión de relaciones entre actores del alojamiento turístico

Las premisas o líneas de actuación propuestas garantizan que los actores del alojamiento turístico puedan trabajar en la solución de los problemas detectados a partir de los intereses asociativos agrupados en ámbitos de actuación, para lograr el establecimiento de relaciones intersectoriales fuertes y sostenibles en el tiempo que permitan el auge de la actividad turística del territorio en función del desarrollo local.

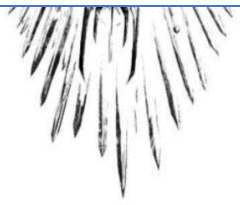
1. Aprovechar las oportunidades que brinda la nueva constitución para eliminar los obstáculos que oponen lo público a lo privado y no permiten el acercamiento de los actores de ambos sectores para la posibilidad de trabajar juntos, comprometidos con el desarrollo del territorio.
2. Permitir el acceso del sector privado-individual del alojamiento al mercado mayorista que provee de insumos y mercancías al sector público, para lograr una mejor calidad en los servicios y resolver los problemas de abastecimiento.
3. Reconocer la personalidad jurídica de los municipios y posibilitar su autonomía para la gestión turística municipal y la aplicación de técnicas que fomenten las relaciones entre el gobierno y los sectores del alojamiento turístico.
4. Formar técnica y profesionalmente a los actores en materia turística, con énfasis en los beneficios de las relaciones intersectoriales.

5. Buscar espacios de trabajo que permitan la interacción de los actores con el objetivo de encontrar elementos comunes que les inciten al trabajo conjunto, y propicien la solución a problemas de entendimiento.
6. Detectar las fortalezas de cada actor para determinar lo que cada uno podría aportar a las relaciones.
7. Establecer cadenas de mando y dirección que ubiquen al Gobierno Local como gestor de la actividad turística en su territorio, sirviéndose de las instituciones especializadas en la actividad como el Mintur.
8. Realizar comprobaciones periódicas del estado de las relaciones intersectoriales para en caso de existir alguna dificultad o mal entendido, poder corregirlo a tiempo.
9. Fomentar la retroalimentación una vez implementado el proyecto, dándole valor a los logros positivos de la alianza para propiciar su sostenibilidad en el tiempo e incluso incitar a nuevos procesos de colaboración.

3.6. Conclusiones del capítulo

1. Con la determinación de los principales problemas que afectan las relaciones intersectoriales en el territorio, se detectaron los intereses asociativos en los que los actores estarían dispuestos a trabajar conjuntamente para el logro de objetivos comunes.
2. A partir del diseño de los mapas de actores claves se aprecian las relaciones posición-influencia e influencia-interés de los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos y cómo el Gobierno Local no posee mecanismos legales para dictar políticas turísticas para el territorio.
3. El análisis de la red de relaciones que aportó el mapeo de actores claves permitió establecer las premisas o líneas de acción para el perfeccionamiento de las relaciones intersectoriales en el territorio.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica permitió fundamentar los principales aspectos relacionados con la actividad turística del alojamiento, el papel de los Gobiernos Locales en la gestión efectiva de la actividad turística territorial y la selección de los procedimientos utilizados.
2. El diagnóstico permitió identificar a los principales actores que intervienen en la actividad del alojamiento turístico y determinar que las relaciones entre dichos actores son escasas y en ellas inciden varios problemas.
3. Con la determinación de los principales problemas que afectan el sector, la identificación de los intereses asociativos y la confección de los mapas de actores claves se determinó que los actores con más influencia e interés en el establecimiento de relaciones intersectoriales son el Gobierno Local y el Mintur.
4. La evaluación de la posición, influencia e interés de los actores, permitió establecer premisas que dotan al Gobierno Local de herramientas para la gestión efectiva de la actividad del alojamiento turístico en Cienfuegos.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Exponer los resultados de la presente investigación tanto a los miembros de Consejo de Administración Municipal y directivos y especialistas del Mintur como a los actores del sector privado-individual, para el diseño de estrategias de desarrollo turístico local inclusivas.
2. Capacitar a los actores del alojamiento turístico en el territorio para elevar su cultura turística y de servicio y resaltar la importancia de las relaciones intersectoriales para el desarrollo de la actividad en el territorio.
3. Continuar la investigación y extenderla a otras áreas claves para el desarrollo turístico territorial como la restauración, la recreación y el transporte.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, C. K., Muñoz, G. R., & Machado, C. E. (2017). Relaciones entre los actores públicos y privado individual del alojamiento turístico en Santa Clara. *Teoría y Praxis*(23), 71-91.

Alvarez, K. (2015). Procedimiento para la definición de Estrategias de Cooperación Integrada entre los actores de alojamiento turístico en un territorio.

Artiles, M. (2009). *ANÁLISIS Y UTILIDAD DE UN SGID. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESTINO COMO HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD DE UN DESTINO TURÍSTICO PROPUESTAS PARA LA SENSIBILIZACIÓN DE LOS DIFERENTES AGENTES TURÍSTICOS IMPLICADOS.*

Ayala, H. (2014). *Evolución de Indicadores Turísticos de Cuba 2011-2013.* La Habana.

Barnet, B. (2018). *Mapeo de actores claves del alojamiento turístico en Santa Clara.* Universidad Central de las Villas, Turismo, Santa Clara.

Benítez, N. (2019). *Evaluación de las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos.* Trabajo de Diploma, Universidad Central de las Villas , Turismo , Santa Clara.

Betancourt, R., & Sagebien, J. (2013). Para un crecimiento inclusivo: empresas no estatales responsables en Cuba. *Temas*(75), 58-65.

Blasco, A. (s/f). *Gestión de alojamientos.* Catalunya.

Borgatti, S., Everett, M., & Freeman, L. (2002). Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.

Brundenius, C. (2002). *EL TURISMO COMO "LOCOMOTORA" DE CRECIMIENTO: REFLEXIONES SOBRE LA NUEVA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE CUBA.*

Business Intelligence Unit. (2016). *Turismo en Cuba urge de grandes inversiones y cambios de estrategias.* Obtenido de http://www.thehavanaconsultinggroup.com/es-ES/Articles/Article/34

Cardona , R., & S. K., L. (2010). Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo.

CONAGUA. (2007). Guía identificación de actores claves . *SEMARNAT*.

Constitución de la República de Cuba. (2019). La Habana.

Cortina, F., Martínez, A., & Várela, B. (2002). APROXIMACIÓN A LA INVESTIGACIÓN DEL ALOJAMIENTO PRIVADO DE USO TURÍSTICO. *Estudios Turísticos*, 87-97.

Cruz, , G., & Pulido-Fernández, J. (2012). Dinámica relacional interorganizacional para el desarrollo turístico. Los casos de Villa Gesell y Pinama (Argentina). *Revista de Estudios Regionales*, 167-194.

Duran, C. (2013). *Gobernanza para el sector turismo y su medición, Programa de Estadísticas y CST de la OMT Serie de Documentos Temáticos.* Obtenido de http://statistics.unwto.org/es/content/documentos

Felipe, K. (2017). *Análisis y proyección del turismo en Cuba.* Obtenido de http://cartasdesdecuba.com/analisis-y-proyeccion-del-turismo-en-cuba/

Freeman, R. (1984). *Strategic Managenment: A stakeholder Approach.* Boston: Pitman Press.

Fundación ACS, OMT. (2014). *Manual de turismo accesible para todos: Alianzas público-privadas y buenas prácticas.* Madrid.

Fundación Presencia. (s/f). *Elementos para el mapeo de actores sociales y el diseño de estrategias para el desarrollo del plan de acción en Proyecto Ciudadano.*

Furtado, L., Mantovaneli, O., & Cioce Sampaio, C. (2012). Gobernanza y territorialidad en el desarrollo turístico regional: El caso del Oktoberfest en Blumenau-Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*.

Garrido, F. (2010). *Redes de acción social en Bogotá y Caracas.* Tesis Doctoral, U.C.M.

Gómez, E., Fernando, D., Aponte, G., & Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 158-163.

Gonzáles , E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad empresarial corporativa. *Véritas*, 205-224.

Granado, C. (2012). *La responsabilidad gubernamental en la gestión sostenible de destinos turísticos. Caso: Real del Monte; Hidalgo, México.* Universidad Internacional de Andalucía.

Gutiérrez, P. M. (2007). *Preval.* Obtenido de www.preval.org

HERNÁNDEZ, O. I., JIMÉNEZ, G. C., & MARTÍNEZ, E. E. (2018). UN ACERCAMIENTO AL CAPITAL SOCIAL Y AL TURISMO DESDE EL ENFOQUE MIXTO Y MAPEO DE ACTORES. *Antropología Experimental*(18), 55-73.

Jessop, B. (1990). *State Theory: Putting Capitalist States in their Place. .* Cambridge, Polity Press.

Ledesma, O. (2012). Actores, gobierno en red y destinos turísticos. El estado del arte. *Turismo, 3-4*, 23-32.

Lezcano, Y., & Herrera, E. L. (2015). *Alianza provechosa entre el turismo y la iniciativa particular en Cuba publicado en Actualización del Modelo socialista cubano.*

Matías Cruz, G. (2011). Análisis del Entramado institucional involucrado en la gestión de destinos turísticos. Los casos de Villa Gesell y Pinamar. Andalucía.

Merinero, R. (2011). REDES DE ACTORES Y DESARROLLO TURÍSTICO: ESTUDIO DE CASOS EN PORTUGAL. *Revista de Análisis Turístico*(11), 9-21.

Merinero, R., & Pulido , J. I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos.

Molina, R., Ochoa, M., & Gil, A. M. (2014). "Public Policies and Tourism Marketing: an Analysis of the Competitiveness on Tourism in Morelia, Mexico and Alcala de Henares, Spain". *Procedia: Social and Behavioral Sciences, 148*, 146-152.

Morales, G. I., & Hernández, J. M. (2011). LOS STAKEHOLDERS DEL TURISMO. *Tourism & Management Studies, I*, 894-903.

Morla, J. D. (2016). *Monografías.* Obtenido de www.monografias.com

Moscoso, F. V. (2013). *El papel de los actores territoriales en la definición y configuración de modelos de desarrollo turístico.* Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas.Muñoz, A., & Fuentes, L. (2013). La cooperación público-privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica.

Muñoz, F. (1991). *Crítica de la Economía turística. Enfoque de oferta versus enfoque de demanda.* UCM, Madrid. Obtenido de www.eumed.net/tesisdoctorales

Muñoz, F. (julio-diciembre de 2017). Consideraciones sobre el turismo como realidad y como concepto. *Turismo: Estudios&Prácticas, 6*(2), 196-212.

NC: 127. (2014). *Norma Cubana 127: Requisitos mínimos para los Establecimientos hoteleros.*

POMCA. (2015). Identificación, Caracterización y Priorización de Actores. *Formulación*, 1-44.

Pozo, A. (2007). *Mapeo de Actores Sociales.* documento de trabajo PREVALFIDA.

QuestionPro. (2019). *QuestionPro*. Obtenido de ¿Qué es una encuesta? |: https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html

Ramirez, O. I., Cruz, G., & Vargas, E. E. (2018). Un acercamiento al capital social y al turismo desde el enfoque mixto y mapeo de actores. *Antropología Experimental*(18), 55-73. Obtenido de http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae

Russo, N. E., & Darmohraj, A. (2016). Colaboración público-privada en turismo. Capacidades institucionales en partenariados de gestión turística local en Argentina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(65), 157-192.

Salinas, J. (2012). *Guía para el Mapa de Actores.* INTA.

Schenkel, E., & Almeida , F. (2015). La política turística y la intervención del Estado: El caso de Argentina. *Perfiles latinoamericanos*.

Shaadi, L. d., Pulido, J. I., & Rodríguez, I. M. (2018). Análisis de las Partes Interesadas en la Gestión del Turismo de Reuniones en la ciudad de Aguascalientes (México) a partir de los elementos básicos del análisis de redes. *Pasos*, 179-196.

Solís, A. P. (2007). MAPEO DE ACTORES SOCIALES. *PREVAL*.

Storch, G. M. (2012). *"Hotelería Boutique" Nuevas tendencias del alojamiento.* Monografía de Graduación, Universidad Nacional Mar de Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario".* Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Velasco, M. (2008). *GESTIÓN DE DESTINOS: ¿GOBERNABILIDAD DEL TURISMO O GOBERNANZA DEL DESTINO?* CES Felipe II (Universidad Complutense).

Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. *Pasos, 14*(3), 577-594.

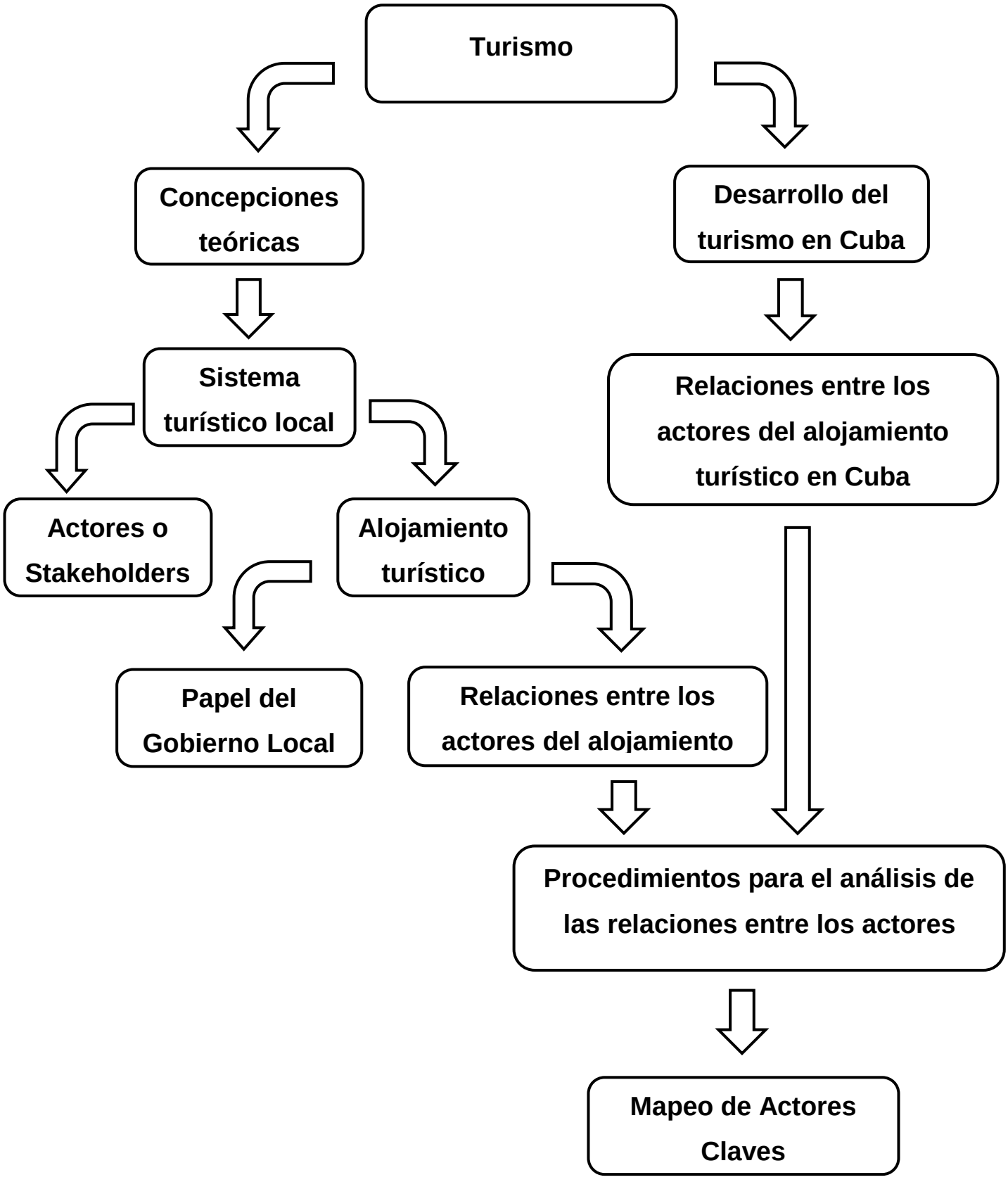
Velasco, M. (2007). EL papel del conocimiento en los nuevos modelos de gobernanza turística regional y local. *XII Congreso AECIT. Conocimiento, creatividad y tecnología para un turismo sostenible y competitivo. Villa Seca Tarragona.*

Vicen, B. B. (2018). *Mapeo de actores claves del alojamiento turístico en Santa Clara.* Trabajo de Diploma, Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Turismo, Santa Clara.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Hilo Conductor de la investigación



Anexo 2. Análisis de las definiciones de Turismo

Definiciones	**Autor**
"un conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia temporal de personas fuera de su lugar de residencia habitual, sin que sean motivados por el lucro"	(Hunziker y Krapf, 1942)
"el 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".	Congreso Internacional de Sociología de México, 1965 (Cárdenas, 2002)
"Es un 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".	(De la Torre, 1980)
"el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros".	(OMT, 1991); (Naciones Unidas, 1994)
"El turismo debe ser sostenible: dar un uso óptimo a los recursos ambientales; Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, contribuir al entendimiento y a la tolerancia interculturales; … Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo…". "…Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio	(OMT, 2004)

adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo". "Exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso…".	
"Es una expresión de un estilo de vida de ocio y recreo identificado, bien a través de viajes voluntarios o bien por un cambio de residencia temporal voluntario durante un período corto de tiempo". Quedan incluidos también, en esta categoría, los viajes con fines educativos o formativos, los viajes de negocios, los realizados por motivos de salud, el ocio de compras, los desplazamientos a segundas residencias…debido a su orientación hacia la movilidad ligada, en general, al ocio.	(Hall, 2005)
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	Colectivo de autores de la Universidad de La Habana, 2005
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.	Martin, 2006

Fuente: Elaboración propia basado en (Artiles, 2009)

Anexo 3. Análisis de procedimientos para el diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento

Procedimientos	**Aspectos analizados**						
	Creación de un grupo de trabajo	Caracterización del sistema turístico local	Definición de los actores públicos y privados	Técnicas cualitativas para el análisis de los actores	Técnicas cuantitativas para el análisis de los actores	Mapeo de actores claves	**TOTAL**
(Merinero & Pulido , 2009)		X	X		X	X	4
(Cardona & S. K., 2010)			X			X	2
(Cruz, & Pulido-Fernández, 2012)			X	X		X	3
(Furtado, Mantovaneli, & Cioce Sampaio, 2012)			X	X			2
(Schenkel & Almeida , 2015)				X	X		2
Alvarez 2015	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**6**
(CONAGUA, 2007)	X		X	X		X	4
Herrera et al., 2016			X	X	X		3
TOTAL	2	2	7	6	4	5	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Barnet, 2018)

Anexo 4. Análisis de las metodologías para el Mapeo de Actores Claves (MAC)

Metodología	**Aspectos Analizados**						**TOTAL**
	Propuesta inicial de clasificación de actores	Identificación de funciones y roles de cada actor	Análisis de los actores	Elaboración de la Matriz del MAC	Reconocimiento de las relaciones sociales	Reconocimiento de las redes sociales existentes	
(Presencia, s.f.)		X		X	X		3
(Solís, 2007)	X		X	X	X	X	5
(CONAGUA, 2007)		X	X	X	X		
Tapella (2007)	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**6**
(Salinas, Guía para el Mapa de Actores, 2012)		X		X	X		3
(POMCA, 2015)		X	X	X		X	4
(HERNÁNDEZ, JIMÉNEZ, & MARTÍNEZ, 2018)		X		X	X		3
TOTAL	2	6	4	7	6	3	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Encuestas

Cuestionario para caracterizar al sector privado individual en Cienfuegos

Estimado(a) compañero(a): Es interés nuestro, caracterizar el sector del alojamiento no estatal en Cienfuegos. Con este objetivo, solicitamos su colaboración para que responda el siguiente cuestionario. La información que nos proporcione nos será muy útil y sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a esta investigación. Marque con una "X" la(s) respuesta(s) que considere más correcta(s) en caso que sea necesario. Datos personales:

a) Edad: ___ 18 a 24 ___ 25 a 35 ___ 36 a 50 ___ 51 a 65 ___ + 65 años
b) Sexo: ___ Masculino ___ Femenino
c) Nivel de Escolaridad: ___ Primario ___ Secundario ___ Preuniversitario ___ Técnico Medio
___ Universitario
d) Procedencia Ocupacional: ___ Estudiante ___ Trabajador ___ Desvinculado ___ Disponible ___ Jubilado ___ Ama de casa

1. ¿Qué tiempo lleva ejerciendo la actividad? _____
2. Nombre de la instalación: _____
3. Tipo de servicio que ofrece: ___ Alojamiento ___ Alojamiento y Restauración
4. ¿Cuántas habitaciones renta? ____
5. ¿Cuál fue la fuente de financiamiento para dar inicio a su negocio?
___ Remesas Familiares ___ Ahorro Bancario ___ Ingresos por misión en el extranjero
___Crédito del Banco ___Otra. Especifique cuál _____
6. De acuerdo a la estructura de su negocio, diga:
   a) Total de personas que trabajan _____
   b) Cuántos trabajadores tienen nivel: Primario ____ Secundario ____ Técnico Medio ____ Preuniversitario ____ Universitario ____
   c) De ellos cuántos son asalariados _____
7. ¿Con qué entidad(es) mantiene vínculo su negocio a través de determinado contrato de servicio o producción que le preste?
___ Ninguno ___ Estado ___ Cooperativas ___ Sector Mixto ___ Hotel Jagua ___ Hotel La Unión ___ Hotel San Carlos ___ AA.VV. Cubanacán ___ AA.VV. Havanatur ___ AA.VV. Cubatur ___ AA.VV. Gaviotatur ___ AA.VV. Paradiso ___ Otros arrendadores
___ Otras AA.VV. ¿Cuáles? _____
8. Tipo de relaciones que mantiene con esas instalaciones
___ Comerciales ___ Intercambio de información ___ Promoción y Publicidad
___ Suministro de insumos ___ Relaciones Financieras
___ Otras ¿Cuáles? _____
9. ¿Cuál es el problema fundamental para el desarrollo de tales vínculos?
_____
10. ¿Qué importancia le parece que tiene la colaboración entre los actores públicos y privados del alojamiento turístico en el territorio de Cienfuegos?
___ Muy importante ___ Importante ___ Bastante importante
___ No muy importante ___Sin ninguna importancia
11. ¿Cómo calificaría la actual colaboración público privada en la ciudad?
___ Alta colaboración ___ Mediana colaboración
___ Escasa colaboración ___ No hay colaboración
12. Si su respuesta fue c) o d) indique tres de las principales causas que, considere usted, impiden una mejor colaboración público – privada del sector. (Puede marcar más de una alternativa)
___ Desorganización ___ Desconfianza ___ Falta de interés ___ Informalidad
___ Otros (especifique cuáles) _____
13. ¿Cómo califica la estructura actual de los impuestos?

___ Muy Alta ___ Alta ___ Media ___ Baja ___ Muy Baja

14. ¿Qué incentivos le permiten realizar este tipo de actividad?
    ___ Obtengo ingresos elevados mejores que trabajando con el Estado
    ___ Me ofrece independencia y autonomía de decisión
    ___ Me gusta lo que hago
    ___ No me gusta trabajar con el Estado
    ___Otros. Especifique cuáles: _____
15. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene su negocio? Marque con dos "X" (XX) el que considere sea el mayor.
    ___ No tengo un mercado estatal que me proporcione las materias primas y recursos necesarios a precios favorables
    ___ Existe un mercado estatal pero no está abastecido regularmente
    ___ El país no importa las materias primas e insumos que necesito
    ___ Tengo que comprar la mayoría de las materias primas y recursos en el mercado informal
    ___ Existen muchas restricciones para comercializar mi producto o servicio
    ___ Los impuestos son muy elevados
    ___Otros. Especifique cuáles _____
16. Si se le brindara la posibilidad de integrarse en una Cooperativa con otros Trabajadores por Cuenta Propia a las que se le diera un tratamiento diferente estaría usted dispuesto a hacerlo.
    __SÍ __No. ¿Por qué? _____
17. Si se le brindara la posibilidad de crear Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a las que se le diera un tratamiento diferente estaría usted dispuesto a hacerlo.
    __SÍ __No. ¿Por qué? _____
18. ¿Planifica los servicios para su atención rápida y con calidad a sus clientes?
    ___ Sí ___ No
19. ¿Aplica herramientas para medir y evaluar la calidad en la gestión de su negocio?
    ___ No ___Sí. Especifique cuáles _____
20. ¿Ha recibido alguna capacitación donde le explicaran sobre el uso de las normas obligatorias, las mediciones y la calidad relacionadas con su actividad?
    ___ Sí ___ No
21. ¿Cuál es su percepción o actitud con respecto a las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en su territorio?
    ___Apoyo: percepciones y actitudes de confianza y colaboración
    ___Indeciso: posición ni a favor ni en contra
    ___Oposición: la percepción es negativa y con actitudes propensas al conflicto
22. ¿Usted como actor considera que influye en las acciones que se emprenden en función de lograr el establecimiento de las relaciones positivas entre los actores del alojamiento turístico en su territorio?
    ___Alto: predomina una alta influencia sobre los demás
    ___Moderado: la influencia es medianamente aceptada
    ___Bajo o ninguno: no hay influencia sobre los demás actores
23. ¿Usted considera que muestra interés en el establecimiento de relaciones con el resto de los actores?
    ___Poco o ninguno: no muestra interés en el establecimiento de relaciones con el resto de los actores
    ___Moderado: muestra interés en las relaciones, pero sin disposición de aportar o sugerir iniciativas al respecto
    ___Mucho: proactivo y disponible para asimilar el estado óptimo de las relaciones entre actores

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuesta a miembros de entidades estatales

I. Datos generales

Edad	Género	Nivel educacional	Experiencia en dirección (si tiene)
___ De 18 a 24 años	___ Masculino	___ Primario	___ Menos de 1 año
___ De 25 a 35 años	___ Femenino	___ Secundario	___ De 1 a 3 años
___ De 36 a 50 años		___ Preuniversitario	___ De 4 a 7 años
___ De 51 a 65 años		___ Técnico Medio	___ De 8 a 10 años
___ Más de 65 años		___ Universitario	___ Más de 11 años

II. Variables de análisis

1. Con respecto a la importancia que tiene el turismo para el desarrollo del municipio, usted considera que es:
   A. ___ La actividad económica más importante
   B. ___ Muy importante
   C. ___ Relativamente importante
   D. ___ Poco importante
   E. ___ No es importante
2. A su juicio, ¿Qué agente debe gestionar la actividad turística del municipio?
   A. ___ El Ministerio del Turismo tal como es hoy
   B. ___ El gobierno municipal a través de una secretaría u oficina de turismo
   C. ___ Otro agente. ¿Cuál? _____
3. ¿Cómo evalúa la incidencia o participación del CAM en la gestión actual de la actividad turística en la localidad?
   A. ___ Es nula
   B. ___ Participan en alguna medida
   C. ___ La necesaria
   D. ___ Pudiera ser mayor
   E. ___ Es muy activa
4. ¿Cómo son las relaciones actuales con las formas no estatales de gestión económica (arrendatarios de habitaciones y viviendas)?
   A. ___ Es nula
   B. ___ Mala
   C. ___ Regular
   D. ___ Buena
   E. ___ Muy buena

   ¿Cómo pueden ser mejoradas? _____
5. Diga a su juicio las tres principales causas que afectan el proceso de gestión del turismo en la localidad desde la integración de los sectores público y privados del alojamiento turístico de la localidad:
   A. Problemas de organización o superestructura (políticos, legales, administrativos):
      1) _____
      2) _____
   B. Problemas subjetivos:
      1) _____
      2) _____
   C. Problemas técnicos, tecnológicos o de infraestructura:
      1) _____
      2) _____
6. Según su criterio, ¿Qué necesita el gobierno local para gestionar el turismo en la localidad y aprovechar todas las potencialidades del territorio?
   A. Desde el punto vista de la superestructura (política, legal, administrativa):
      1) _____
      2) _____
   B. Desde el punto de vista técnico, tecnológico o de infraestructura:

1) _____
2) _____

C. Desde el punto de vista económico, financiero y fiscal:
1) _____
2) _____

D. Desde el punto de vista del factor humano:
1) _____
2) _____

7. ¿Cuál es su percepción o actitud con respecto a las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en su territorio?

___Apoyo: percepciones y actitudes de confianza y colaboración
___Indeciso: posición ni a favor ni en contra
___Oposición: la percepción es negativa y con actitudes propensas al conflicto

8. ¿Usted como actor considera que influye en las acciones que se emprenden en función de lograr el establecimiento de las relaciones positivas entre los actores del alojamiento turístico en su territorio?

___Alto: predomina una alta influencia sobre los demás
___Moderado: la influencia es medianamente aceptada
___Bajo o ninguno: no hay influencia sobre los demás actores

9. ¿Usted considera que muestra interés en el establecimiento de relaciones con el resto de los actores?

___Poco o ninguno: no muestra interés en el establecimiento de relaciones con el resto de los actores
___Moderado: muestra interés en las relaciones, pero sin disposición de aportar o sugerir iniciativas al respecto
___Mucho: proactivo y disponible para asimilar el estado óptimo de las relaciones entre actores

MUCHAS GRACIAS

Fuente: Tomado de (Barnet, 2018)

Anexo 6. Entrevista a los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos

Objetivo: Conocer el nivel de cooperación existente entre el sector estatal y el sector privado individual de alojamiento en Cienfuegos y las características de las relaciones entre los mismos.

Tema I. Desarrollo del turismo en el municipio Cienfuegos

1. ¿Cuáles son para usted las problemáticas del desarrollo del turismo en el municipio Cienfuegos?
2. ¿Cuáles son las potencialidades y oportunidades del turismo en el municipio Cienfuegos?
3. ¿De qué manera la organización que representa aporta al desarrollo turístico del municipio Cienfuegos?

Tema II. Cooperación pública privada

1. ¿Cómo visualiza la cooperación entre el sector estatal y el sector privado individual de alojamiento en el desarrollo del turismo en el municipio Cienfuegos?
2. En general, ¿la cooperación entre el sector estatal y el sector privado individual de alojamiento es importante? ¿Por qué?
3. ¿Para usted cuales serían las principales características de la cooperación entre el sector estatal y el sector privado individual de alojamiento en el desarrollo del turismo en el municipio Cienfuegos?
4. ¿De qué mecanismos o instrumentos de facilitación de la cooperación entre el sector estatal y el sector privado individual de alojamiento se ha servido usted o se ha beneficiado anteriormente?
5. ¿Qué mecanismo o instrumentos le parecen los más efectivos para facilitar de cara al futuro la cooperación entre el sector estatal y el sector privado individual de alojamiento?
6. En general ¿Considera que la relación entre el sector estatal y el sector privado individual de alojamiento influye en el desarrollo del turismo en el municipio Cienfuegos? ¿De qué manera?

Fuente: Tomado de (Barnet, 2018)

Anexo 7. Cálculo de la muestra

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra en una población finita es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2_{\alpha/2} * p * q}{d^2 * (N-1) + Z^2_{\alpha/2} * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra requerido

N = Total de la población

$Z_{\alpha/2}$ = percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador

p = proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar. Note que para p = 0.5 (50%) se obtiene el mayor tamaño de muestra

q = 1- p

d = margen de error o desviación del valor real estimado

Teniendo en cuenta que: Radican en el Centro Histórico de Cienfuegos una población de 349 casas de uso turístico que se encuentran en el centro histórico de la ciudad dentro de las zonas A y B, según datos del Mintur la proporción estimada de la población que establecería un acuerdo de cooperación es de 0.7 y el margen de error estimado es del 10%, el nivel de confianza deseado es del 95%. A través del cálculo se determina que la muestra son 66 de estas viviendas privadas.

Anexo 8. Procedimiento de selección de expertos para la conformación del equipo de trabajo.

El número de expertos se calcula a través de la ecuación matemática:

$$Ne = \frac{p(1-p)k}{I^2}$$

Donde:

Ne: número de expertos

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10)

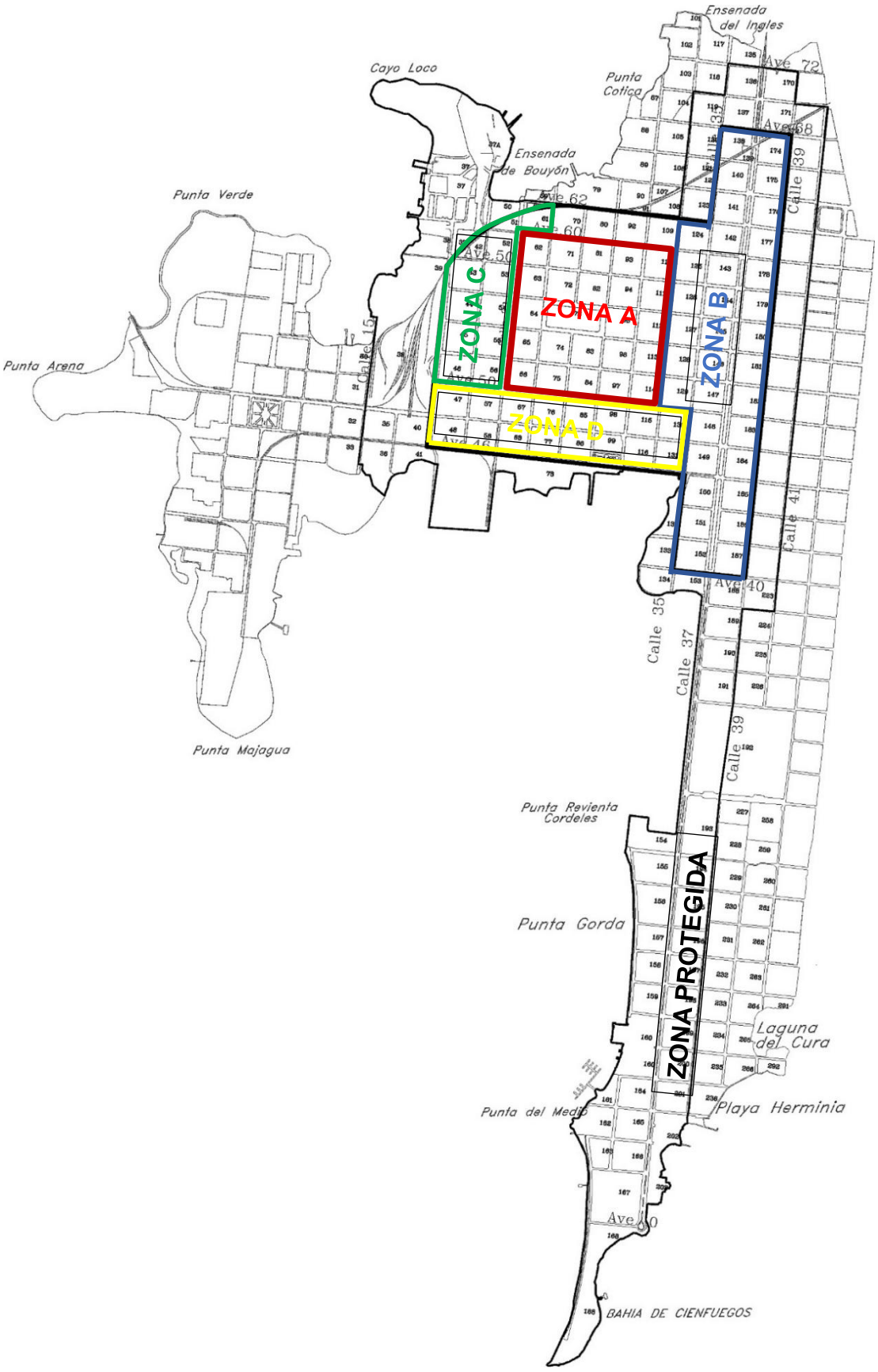
p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1-α).

(1 – a)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

En la investigación se decidió emplear un nivel de confianza del 99% que determina una porción estimada de error de p = 0.01, un valor de k = 6.6564 y un valor de precisión de I = ±0.10, dando como resultado 6.589836, lo que significa entonces 7 expertos a consultar.

Anexo 9. Zonificación territorial de Cienfuegos



Fuente: Oficina del Conservador de la Ciudad

Anexo 10. Resultados de los indicadores para la valoración cuantitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio

Densidad

	1 Density	2 No. of Ties	3 Std Dev	4 Avg Degree	5 Alpha
1 Cfgos SPIAT	0.146	1016	0.353	12.095	0.935

Centralización

	1 Out-Centralization	2 In-Centralization
1 Sheet 1	0.8646	0.8646

Fuente: UCINET 6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002)