

## **Procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales. Un enfoque desde el desarrollo local**

A Procedure for Integrated Management of Tourist Destinations in Heritage Cities. A Local-Development-Based Approach

Geiser Perera Téllez<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8346-6524>

María Elena Betancourt García<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6283-6677>

Miguel Ángel Coll Ramis<sup>2</sup> <https://orcid.org/000-0002-8485-8789>

<sup>1</sup>Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Cuba

<sup>2</sup>Departamento de Geografía, Facultad de Turismo, Universidad de Islas Baleares, España

\*Autor para la correspondencia: [geyser.pereira@reduc.edu.cu](mailto:geyser.pereira@reduc.edu.cu)

### **RESUMEN**

**Objetivo:** Diseño de un procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales, que basado en *clusters* turísticos liderados por los gobiernos locales, contribuya al desarrollo local en las condiciones de la economía cubana.

**Métodos:** Análisis y síntesis en el tratamiento del vínculo entre turismo, patrimonio y su papel en el desarrollo local. Para la recogida de información se utilizó la entrevista a informantes claves, así como a actores implicados en la gestión de destinos turísticos en ciudades patrimoniales. El cuestionario a expertos se utilizó para la validación del procedimiento.

**Principales resultados:** Se establecen las características, premisas, etapas y pasos metodológicos del procedimiento para la gestión integrada de destinos en ciudades patrimoniales, con un enfoque desde el desarrollo local. Se identifican los elementos necesarios para el establecimiento de *clusters* turísticos como herramienta para la toma

de decisiones de los gobiernos locales, adecuados a las condiciones de la economía cubana.

**Conclusiones:** La relación turismo-ciudad patrimonio-desarrollo local, requiere de una visión integrada para lograr una gestión eficaz. El procedimiento propuesto constituye una herramienta novedosa en manos de los gobiernos locales que contribuye a favorecer la gestión integrada de destinos, y a impulsar el papel del turismo como factor de desarrollo local en ciudades patrimoniales cubanas, sustentado en la conformación de *clusters* turísticos. La validación del procedimiento a través de expertos, corroboró su valor científico-metodológico en concepción y contenido, así como en las herramientas que ofrece.

**Palabras clave:** turismo, ciudades patrimoniales, *cluster* turístico, desarrollo local.

## ABSTRACT

**Aim:** To design a procedure for integrated management of tourist destinations in heritage cities that relies on tourist clustering run by local governments, which contributes to local development under the conditions of the Cuban economy.

**Methods:** The method of analysis and synthesis contributing to the treatment of the existing ties between tourism, heritage, and their role in local development. Information was collected through interviews with key subjects, and actors involved in tourist destination management in heritage cities. The validation of the procedure required a survey of experts.

**Main results:** The establishment of features, premises, stages, and methodological stages of the procedure for integrated management of heritage cities as tourist destinations with a local development approach. This study identified the elements needed for the establishment of tourist clustering as a tool for the decision-making of local governments adjusted to the conditions of the Cuban economy.

**Conclusions:** The relation tourism-heritage city-local development calls for a comprehensive vision to achieve effective management. The procedure suggested is a novel tool in the hands of local governments that contributes to integrated destination management, and fosters tourism as a factor of local development in heritage cities in Cuba, relying on the creation of tourist clustering. The validation of the procedure

through expert opinion corroborated the scientific and methodological value of the concept and content, as well as in the tools provided.

**Keywords:** tourism, heritage cities, tourist clustering, local development.

Recibido: 28/06/2021

Aprobado: 06/09/2021

## INTRODUCCIÓN

La capacidad del turismo para readaptarse al nuevo escenario post COVID-19, constituye en la actualidad un aspecto vital en la estrategia de muchos países, incluida Cuba. Sin embargo, junto a este gran reto para la gestión turística, se suscitan otros eventos no menos importantes que deben ser apreciados con urgencia; el primero es el enfrentamiento y adaptación al cambio climático; el segundo, los procesos de globalización, por los cuales las economías locales se encuentran sumergidas, ante el poderío y alcance de las grandes transnacionales del viaje, el ocio y la recreación.

La pandemia ha removido desde sus bases todo el sistema turístico, sin considerar empresas o compañías con más o menos recursos económicos, sencillamente porque las personas no viajan. No obstante, es también cierto que, en las estadísticas de su evolución histórica, la actividad turística ha demostrado ser uno de los sectores que de manera más rápida se autoorganiza, ante cambios bruscos del sistema en que se desarrolla, dando muestras de su comportamiento complejo. Esto puede ilustrarse en la forma en que perturbaciones tales como desastres, cambios turbulentos o crisis como la del 11 de septiembre 2001, influyeron fuertemente en la actividad turística, y cómo, después de las crisis, son aprovechadas y se muestran rápidas e inesperadas recuperaciones (Faulkner & Russell, 2001; Scott & Laws, 2006).

En estas circunstancias las economías locales deben aprovechar más que nunca sus recursos, porque es de suponer que vendrán turistas ávidos de conocer nuevas culturas, de adentrarse en sus costumbres, de aprender y recibir un mensaje y experiencias de vida, a las que en este difícil período de pandemia no han podido

acceder. Para las ciudades patrimoniales, en particular, las declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad, representa una oportunidad que debe ser aprovechada con procesos de gestión integrada del destino (GID), que permitan mostrar los atractivos de singular relevancia que poseen, por sus significativos valores tanto tangibles como intangibles, e impulsar con ello de manera efectiva el desarrollo local.

En investigaciones realizadas se evidencian insuficiencias metodológicas que no contribuyen a lograr una visión completamente integradora de este proceso a escala local (Betancourt y otros, 2018; Betancourt, Perera, Lorenzo, Gascón y Falcón 2021; Betancourt, Viamontes y Torrens, 2015; Longjit & Pearce, 2013; Reyes, Perera, Betancourt y Balmaseda, 2019; Wang, 2011). En la práctica, la gestión turística en Cuba no está exenta de estas carencias; predomina en la actualidad una visión sectorial en su gestión. Sin embargo, la dirección centralizada de la economía cubana puede constituir un elemento importante a favor de la GID y de su papel como dinamizadora de las economías locales.

En este contexto, se requiere la búsqueda de herramientas de gestión de destinos más eficientes, en los que se transforme el papel de los gobiernos municipales como ente gestor de este desarrollo, se impulsen las acciones de cooperación y colaboración de la red de actores públicos y privados implicados, y se aprovechen de manera eficiente sus recursos endógenos, hacia la consecución de objetivos comunes del desarrollo local sostenible.

El enfoque del *cluster* turístico, basado en los planteamientos del economista estadounidense Michael Porter, se ha venido popularizando internacionalmente desde la década de los 90'. Autores como Fernando y Long (2012), Gómez, Torres y Miguel (2017) y Torres (2015) lo destacan como uno de los instrumentos más novedosos para impulsar la GID, a los fines de aunar esfuerzos y recursos en un territorio, así como concretar objetivos comunes y estimular el papel que puede desempeñar la actividad turística en el desarrollo a escala local.

Este artículo presenta como propuesta el diseño de un procedimiento para la GID, que basado en *clusters* turísticos y liderado por los gobiernos locales, contribuya al desarrollo local en las condiciones de la economía cubana. Se encuentra estructurado en cinco apartados: en primer lugar se abordan los fundamentos teóricos sobre la

relación turismo-ciudad patrimonio-desarrollo local; el segundo apartado aborda la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales; en el tercero, se expone la importancia de los *clusters* turísticos como herramienta de gestión de estos espacios en función del desarrollo local; un cuarto apartado se centra en las características, premisas y estructura del procedimiento propuesto y se expone un sistema de herramientas para la gestión integrada del destino: el quinto, presenta los resultados más importantes a partir de la validación teórica del procedimiento, sobre la base de encuesta aplicada a expertos, tanto nacionales como extranjeros. Por último, se expresan las consideraciones finales.

## **DESARROLLO**

### **I. El trinomio turismo-ciudad patrimonio-desarrollo local**

Los estudios sobre turismo y desarrollo local han despertado el interés de los investigadores, por garantizar que el turismo favorezca el desarrollo local, sobre todo ante los disímiles ejemplos donde los procesos de desarrollo carentes de planificación y ordenación han generado impactos negativos de envergadura en los lugares de destino. Precisamente Moreira, Prevot, y Segre (2010) hacen énfasis en la idea de que el desarrollo local surge como una alternativa a la globalización, ya que se apoya en la participación de los actores locales y en el espacio físico, donde se encuentra la cultura local y el patrimonio histórico.

El desarrollo local requiere que la gestión recaiga sobre el conjunto de la sociedad local, vista como sistema y demanda del diagnóstico de las interacciones que se establecen en el interior del territorio, para obtener soluciones propias, adecuadas a los problemas locales y de impactos perdurables.

En el actual contexto, agravado por la COVID-19, hablar de desarrollo local basado en el turismo, resulta de suma importancia debido a lo que significa este sector en términos de recuperación y expansión económica. No obstante, la experiencia práctica muestra que, si esta actividad es deficientemente planificada, y si se obvia la intervención de los

actores locales en todas las fases del proceso, puede entrañar riesgos y derivar en efectos negativos para el desarrollo de las comunidades que de él dependen. El papel de la administración pública en esta gestión turística, se configura en tales circunstancias como una necesidad, a los fines de garantizar el desarrollo local y por ende el de las comunidades residentes.

Para que estos beneficios se generen, particularmente en las ciudades patrimoniales, es necesario poner en uso turístico su patrimonio, con un equilibrio tal que no comprometa su conservación. Este proceso debe involucrar a todos los actores locales implicados en la oferta y promoción del turismo, a la comunidad receptora, a toda la sociedad política y administrativa de la ciudad, y a los propios visitantes.

En el continente americano, países como México, Argentina, Colombia y Cuba, han reconocido los beneficios que este sector aporta a sus economías, y han promovido su desarrollo basándose en el aprovechamiento de sus potencialidades endógenas y en la participación del Estado como elemento dinamizador para atraer inversiones y generar fuentes permanentes de empleo y divisas (López y Hernández, 2016).

En las ciudades patrimoniales, la llegada cada año de visitantes y excursionistas constituye una oportunidad de desarrollo, tanto en términos socioeconómicos como en la recuperación física y funcional de elementos y espacios patrimoniales. Ello requiere no solo dotar a la ciudad de infraestructuras y equipamientos adecuados para el turismo y el ocio, cuyo uso será compartido en su mayoría con los residentes, sino también de una gestión eficiente de los flujos de visitantes que impida el deterioro y preserve el patrimonio de la ciudad, una planificación y gestión del espacio que frene los procesos de desplazamiento del comercio tradicional, gentrificación, exclusión social y de vaciamiento residencial, que especialmente en los centros históricos, suele manifestarse.

El patrimonio territorial, lejos de bloquear el desarrollo económico y social, es un poderoso aliado y genera nuevas expectativas económicas y sociales, especialmente en el sector turístico. El turismo tiene múltiples implicaciones en los destinos patrimoniales, se trata siempre de una relación compleja que plantea retos en relación con la gestión urbana, el equilibrio funcional, el control de los flujos de visitantes, la conservación, la movilidad o los cambios funcionales, de los que hay que ser

conscientes pues solo así se podrán impulsar estrategias eficaces que contribuyan a acompañar los procesos de cambio, algo que desde el planeamiento urbanístico no siempre se ha entendido de forma adecuada (Troitiño & Troitiño, 2016).

En resumen, el vínculo entre turismo-ciudad patrimonio-desarrollo local, debe ser gestionado de forma integrada, como una sociedad que supone la generación de acciones desde las estrategias municipales de desarrollo y en función de las potencialidades territoriales. Los gobiernos locales deben jugar un papel significativo en la consolidación de estas estrategias, con acciones de coordinación, articulación y control que expresen la voluntad política de acoger la actividad turística como motor impulsor del desarrollo en sus localidades.

## **II. La gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales**

Las disparidades evidentes entre la realidad de cómo funciona la actividad turística en los territorios, y cómo se enfrenta su estudio, se muestran en insuficiencias en su abordaje científico metodológico, donde prevalece un enfoque sectorial, disciplinario y reduccionista, que no abunda en la explicación de las complejas interrelaciones entre sus componentes, su alcance multisectorial y no lineal (Betancourt *et al.*, 2021). Es precisamente la complejidad del turismo en tanto sistema transversal de actividad, lo que explica su dificultad para gestionarlo e integrarlo de forma equilibrada, en los organigramas administrativos y en los modelos tradicionales de gestión.

Pulido y Pulido (2014) consideran que la complejidad de la actividad turística, conlleva a la necesidad de establecer un modelo de gestión del destino turístico apropiado, en el que todas las actuaciones del sector público, privado y el terciario, estén articuladas y coordinadas para alcanzar el desarrollo sostenible de la actividad turística en una comunidad. Este modelo debe implicar además la formulación de una política y su correspondiente planificación, que favorezca el aumento de la productividad y la competitividad turística del destino, garantizando su equilibrio medioambiental, así como constituirse en una fuente de riqueza y empleo. Es evidente que en la medida que la actividad turística afecta a diversos tipos de actividades, su funcionamiento y territorialidad hacen necesaria la existencia de algún tipo de organismo que coordine las diferentes actuaciones y aglutine esfuerzos comunes para mejorar el funcionamiento del sector en su conjunto (Cantos, 2014).

Los problemas generados en la gestión turística no pueden ser resueltos por un solo actor, sino que se precisa de la colaboración de varios y es aquí donde la administración pública ha ido adquiriendo un papel protagónico a partir de la transformación de sus funciones de autoridad y actuación tradicional, a uno más estratégico que fomenta la confianza entre todos los actores y permite crear las condiciones necesarias para el emprendimiento y la innovación en el destino.

Se requiere entonces de un cambio radical en la visión de los gobiernos municipales respecto a la gestión de los destinos turísticos, que implica revolucionar la visión sectorial actual y evolucionar hacia una gestión mucho más activa, en la que, en el caso cubano el gobierno municipal se convierta en ente gestor y cumpla las funciones de convocar, coordinar, integrar y controlar la actuación de la red de actores implicados en la gestión turística, liderando la conformación y estructura de una organización de gestión de destinos (OGD) (Betancourt *et al.*, 2021).

En este contexto, ya se sitúa desde hace algún tiempo en el debate de la política y la investigación turística el concepto de gobernanza, como vía para dar respuesta a la creciente complejidad en la gestión de destinos turísticos. El concepto se ha convertido en uno de los más utilizados en este ámbito, extendiéndose desde mediados de los años noventa y utilizándose ampliamente en sectores públicos y privados e, incluso, en organismos gubernamentales (Duran, 2013). Dicho autor expresa que la gobernanza turística es:

(...) una práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turismo en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración y/o cooperación eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas, que permitan realizar las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de las interdependencias y responsabilidades compartida. (p. 21)

Pulido y Pulido (2014) plantean que para asumir esta concepción amplia en la que el destino se imbrica con las funciones económicas, sociales y ambientales del territorio donde se encuentra enclavado, se requiere de una planificación y gestión que integre

las actividades preexistentes con las nuevas labores turísticas. El empleo de los conceptos de la gestión integrada desde un enfoque multidisciplinario responde, de una parte, al comportamiento no lineal y complejo que manifiesta el sistema turístico y de otra a que, en la práctica, el desarrollo turístico integrado solo podrá serlo si forma parte del desarrollo territorial integrado, por lo que debe medirse y gestionarse más allá de las empresas turísticas, en avance social, cultural y ambiental del conjunto de la sociedad (Betancourt y otros, 2018),

En el contexto de este estudio y sobre la base de las condiciones específicas que rigen el comportamiento de la economía cubana, con una dirección centralmente planificada y con el predominio del sector público, la gestión integrada de destinos turísticos es definida en esta investigación como un modelo eficaz de gestión de destinos turísticos a escala local, que a partir de un conjunto de acciones basadas en una filosofía de cooperación-colaboración y a las cuales se integran diferentes recursos, actividades y una red de actores implicados con una OGD y la participación de los gobiernos municipales como ente gestor, logra, a través de políticas y medidas apropiadas, impulsar la planificación estratégica integrada hacia objetivos comunes del desarrollo, la gobernanza turística, las relaciones público-privadas, la inclusión y participación activa de la comunidad local, el fomento y desarrollo de *clusters* turísticos, encadenamientos productivos y proceso dinámico de calidad-competitividad-sostenibilidad-innovación, como elementos claves para consolidar el turismo y su papel en el desarrollo local en los municipios.

### **III. Los *clusters* turísticos como herramienta para la gestión integrada de destinos en ciudades patrimoniales**

Uno de los enfoques más utilizados en el análisis de redes sociales en el turismo es el de *cluster* turístico. En esta investigación se defiende la implementación de los *clusters* turísticos como herramienta para GID, debido a que estos permiten el análisis del esqueleto productivo de la actividad, a partir no solo de las relaciones descritas por los actores turísticos implicados, sino por todas aquellas empresas, organismos e instituciones que de manera directa o indirecta inciden en la gestión de la actividad turística desde las localidades.

Existen diversas definiciones de *cluster* las cuales parten de dos enfoques

fundamentales: el primero basado en similitud, que supone que las actividades económicas se agrupan en *clusters* debido a la necesidad de tener condiciones similares (en cuanto al acceso al mercado de trabajo calificado, a proveedores especializados, a instituciones de investigación, entre otras). El segundo, de interdependencia, supone que las actividades económicas se agrupan en *clusters* como resultado de su necesidad recíproca unos de otros y de generar innovaciones (Arón y Martínez, 2003).

El presente estudio se acoge a este último enfoque para el análisis del *cluster* de cadenas o redes, específicamente a nivel municipal, donde lo que se persigue es un sistema económico local integrado que implique complementariedad de los integrantes del *cluster*.

En tal sentido, se utiliza la definición de *clusters* turísticos que ofrecen Moreira, Prevot y Segre (2010) quienes señalan que es una forma de organizar la actividad turística de una región, articulando los diversos actores locales (población, empresarios, gobierno, varias ONG) y logrando que interactúen, cooperen, aprendan y generen conocimiento. Desde esta perspectiva se eleva la competitividad y la capacidad de innovación de los destinos, basadas en la filosofía de cooperación y colaboración entre las empresas que conforman la red del *cluster*, contribuyendo así al desarrollo local a través de los encadenamientos productivos que de él se derivan.

Los *clusters* turísticos pueden ayudar no solo a aumentar los índices de desarrollo turístico; es posible gestionar con mayor facilidad las acciones que sean necesarias para traducir este desarrollo sectorial en el desarrollo económico de la localidad.

Según Guerra y Daniel (2010), las etapas que intervienen en el ciclo de vida de un *cluster* tienen lugar durante la ocurrencia de tres procesos intrínsecos en este: integración, desarrollo y consolidación. Los autores considera que específicamente en entornos donde no se ha empleado con anterioridad el enfoque de *cluster*, el proceso que tiene mayor posibilidad de ocurrir de manera natural es la integración que comprende las dos primeras etapas del ciclo de vida del *cluster* y que admite la creación de vínculos incipientes; sin embargo conseguir actuar en aras del proceso de desarrollo y consolidación, demanda de un grupo de acciones que indiquen el camino a transitar para la construcción de vínculos cada vez más sólidos y afianzar las redes

colaborativas, de ahí que sea necesario preparar a aquellos actores posibles componentes del *cluster* para garantizar su evolución favorable.

Por ese motivo, se retoman los dos momentos planteados por (Betancourt *et al.*, 2021), para la conformación de un *cluster*, denominados fomento y desarrollo. Entendiendo el término fomento como el proceso de preparación de la toma de conciencia de la necesidad y las ventajas del enfoque del *cluster* por parte del aglomerado empresarial identificado en el área geográfica en cuestión, los cuales constituyen los componentes potenciales del *cluster*. Mientras que el término desarrollo hace referencia a la propia implementación y aplicación de dicho enfoque, por lo que pudiera decirse que el éxito del momento de desarrollo de un *cluster* dependerá de la calidad del fomento que lo antecede.

El fomento y desarrollo de *clusters* turísticos puede constituirse en una herramienta para la GID en ciudades patrimoniales a partir del diseño e implementación de estrategias de desarrollo a escala local. Desde esta perspectiva se favorecerá la reorientación de flujos turísticos internos, el establecimiento de parámetros de competencia acordes con las tendencias actuales de los destinos más competitivos, la promoción de acciones de conservación y rehabilitación del patrimonio, además de la inclusión y participación activa de los residentes locales en la toma de decisiones respecto a la actividad turística.

#### **IV. Procedimiento metodológico para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales**

La revisión de un total de seis experiencias internacionales y nacionales, permitió proponer en esta investigación un procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales que responde al contexto actual y características particulares de la economía cubana; sin embargo, desde sus fundamentos, esta herramienta pudiera ser utilizada en destinos de ciudades patrimoniales de otros países. De estas experiencias son considerados como antecedentes directos los desarrollados por Betancourt y otros (2018) y Betancourt *et al.* (2021).

Las premisas metodológicas fundamentales del procedimiento son las siguientes:

- Primera: Existencia de una planificación y gestión que integre las funciones

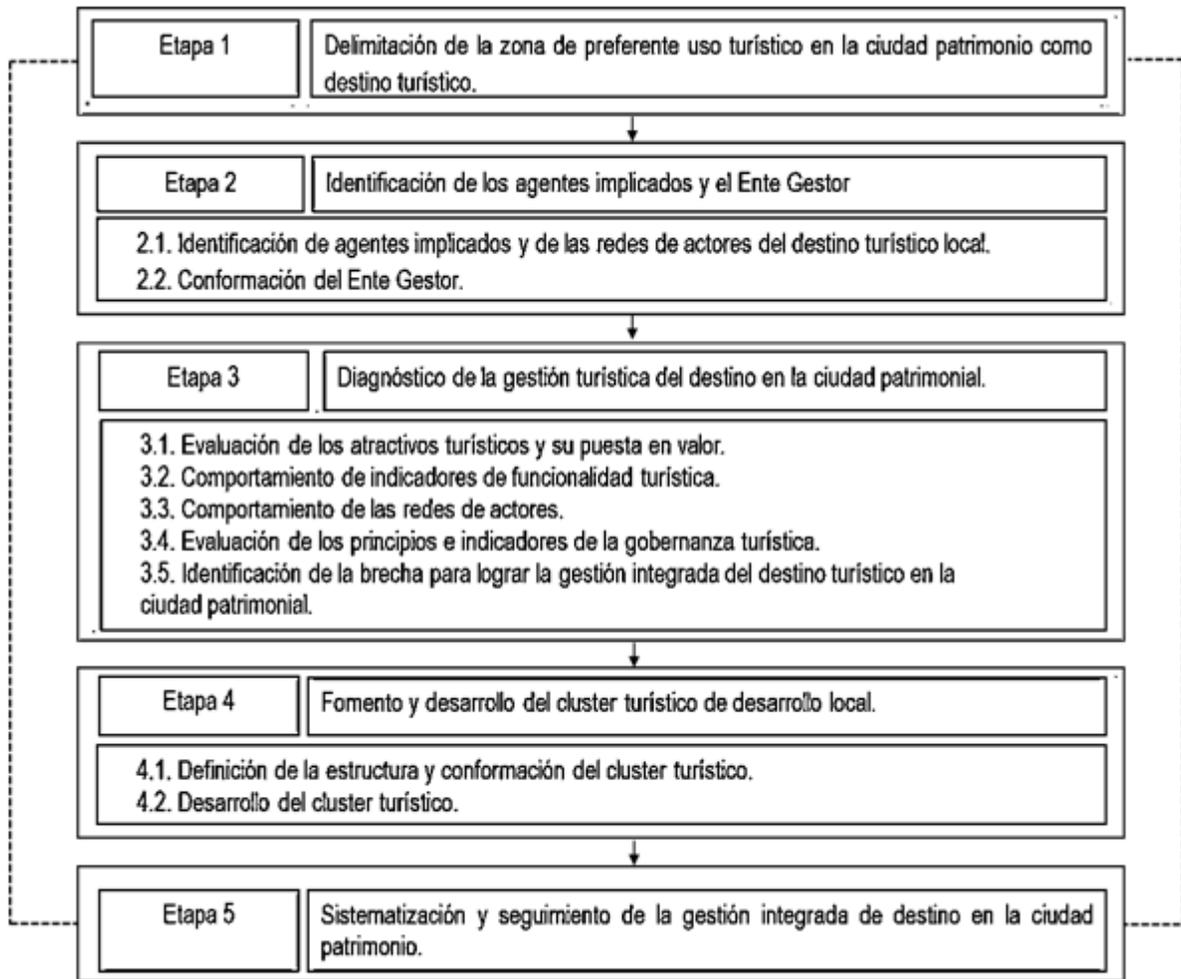
preexistentes en la ciudad con las nuevas funciones turísticas, de forma que permita el uso y disfrute de los valores patrimoniales sin alterar sus condiciones existentes y sin sustituir sus funciones tradicionales.

- Segunda: Existencia de voluntad política de los gobiernos municipales expresada formalmente en las políticas o planes diseñados sobre la base de un respaldo legal y que muestren de manera explícita el papel del turismo en el desarrollo local de los municipios.
- Tercera: Deben asumirse las potencialidades y disposición de los actores locales implicados en la gestión turística para integrar los *clusters* turísticos.
- Cuarta: La flexibilidad del procedimiento, en el sentido de que pudiera adecuarse y resultar válido para otros destinos de ciudades patrimoniales.

Además, las características principales que distinguen a este procedimiento de los anteriores son:

- Visión integradora basada en la necesidad de lograr un equilibrio entre el uso y disfrute del patrimonio a partir del impulso de la actividad turística y de esta manera contribuir al desarrollo del municipio.
- El gobierno municipal como ente gestor por su capacidad para ejercer la gobernanza, coordinar y controlar la gestión pública, así como impulsar la articulación de las estrategias de desarrollo turístico con las estrategias municipales.
- Enfoque de redes y conformación de *clusters* turísticos como forma de encadenamiento productivo local, y herramienta de gestión desde los gobiernos municipales.
- Enfoque de sistema que parte del análisis de los destinos turísticos y su interacción con las localidades donde se desarrollan.

El procedimiento está estructurado en cinco etapas y nueve pasos (Fig. 1)



**Fig 1** Procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales

A continuación, se expone el contenido y objetivo de cada una de las etapas del procedimiento:

Etapa 1. Delimitación de la zona de preferente uso turístico en la ciudad patrimonio como destino turístico

Objetivo: Establecer los límites físicos espaciales de la ciudad patrimonial y de la zona priorizada en su categoría de preferente uso turístico, para el desarrollo turístico y sus características.

Se recopilará información sobre las características generales de la ciudad patrimonio, sus límites espaciales respecto al uso turístico y los indicadores que caracterizan su desarrollo urbano, económico y social.

- Fuentes de Información: Plan de Manejo de Zonas Priorizadas, Anuarios Estadísticos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI).
- Técnicas a emplear: Análisis documental, técnicas de análisis regional a partir de los indicadores de especialización interna, cociente de localización, diversificación de la estructura económica regional y análisis diferencial-estructural.

## Etapas 2. Identificación de los agentes implicados y el ente gestor

Objetivo: Identificar el ente gestor y los agentes implicados.

Paso 2.1. Se identifican y clasifican los actores implicados en la gestión turística de la ciudad y las redes de actores del destino turístico local. Incluye no solo empresas turísticas, sino también todas aquellas empresas a escala local que les proporcionan infraestructura e insumos para su funcionamiento. Una vez confeccionada la lista de todos los posibles actores implicados en la gestión turística de la ciudad, se procede a su clasificación por el grado de relevancia (alta, media y baja) y por su carácter primario o secundario.

Paso 2.2. Conformación del ente gestor: Sobre la base de resultados consensuados y democráticos entre los actores implicados en la gestión turística de la ciudad patrimonial, se hace efectiva la formalización del ente gestor. En este caso desde el máximo organismo de la administración pública del destino que es el gobierno municipal, al que corresponde la ciudad patrimonial. Se defiende la propuesta de que el ente gestor quede conformado por los gobiernos provinciales, los consejos de la administración municipales (en la persona del intendente u otra que se designe) y las delegaciones o secretarías de turismo, según corresponda, en los territorios. En el caso de los gobiernos por su jerarquía, poder y capacidad para convocar y coordinar acciones; las delegaciones de turismo, por ser las que hacen cumplir en el territorio y el destino, la política turística dictada por el país.

- Fuentes de información: Lista de empresas turísticas radicadas en el destino, así como de todas las empresas, organismos e instituciones que directa o indirectamente, deben participar en la gestión integrada del turismo en la ciudad patrimonial.
- Técnicas a emplear: Entrevista a informantes claves, encuesta de validación, criterio

de expertos.

### Etapa 3. Diagnóstico de la gestión turística del destino en la ciudad patrimonial

Objetivo: Analizar la situación actual de la gestión turística del destino en la ciudad patrimonial.

Paso 3.1. Evaluación de los atractivos turísticos y su puesta en valor con fines turísticos en la gestión turística de la ciudad patrimonio: Se realiza un levantamiento y jerarquización de atractivos patrimoniales tangibles e intangibles y de los productos culturales que forman parte de la oferta turística del destino, en este caso la ciudad patrimonio. En este paso se sugiere tomar como referencia el procedimiento propuesto por Perera, Betancourt, Rodríguez y Cruz (2015) el cual tiene como objetivo la jerarquización de atractivos turísticos del patrimonio cultural y natural para facilitar el desarrollo de productos integrados al concepto del destino, a partir de la interrelación de sus cualidades turísticas y las preferencias de los visitantes, disminuyendo con esto el riesgo de incertidumbre en la toma de decisiones.

Se sugiere además para el desarrollo de este paso el cálculo del indicador por ciento de utilización de los atractivos turísticos propuesto por Betancourt *et al.* (2021) dirigido directamente al análisis de la explotación de aquellos atractivos patrimoniales con mayor jerarquía dentro de la oferta turística del destino. La relación porcentual se

$$UA = \frac{APU}{APT} * 100$$

describe de la siguiente manera:

Donde:

UA: Utilización de los atractivos (%)

APU: Atractivos patrimoniales utilizados en los productos turísticos

APT: Atractivos patrimoniales totales.

- Fuentes de información: Inventario de atractivos patrimoniales de la ciudad, fichas técnicas de rutas, recorridos guiados, excursiones u otros productos que se comercialicen tanto por agencias de viajes, guías privados y sitios web oficiales.
- Técnicas a emplear: Análisis documental, modelo matemático saaty/proceso de jerarquía analítica.

Paso 3.2. Comportamiento de indicadores de funcionalidad turística en la gestión

turística de la ciudad patrimonio: En este paso se propone el cálculo de indicadores empleados en el análisis cuantitativo para la gestión de destinos turísticos, los que permiten determinar el impacto de la actividad en el territorio. En este caso se propone el cálculo de los siguientes indicadores:

- Tasa de función turística propuesta por Defert (1967). Este indicador permite establecer el grado de especialización turística del destino de la ciudad patrimonio, el cual se expresa a través de la fórmula  $TFT = (L \times 100 / P)$ , donde:

L = número de plazas de alojamiento (con independencia del tipo de establecimiento)

P = constituye la población empadronada en el destino turístico.

- Índice de centralidad turística expuesto por Biagini (1986). El empleo de este indicador resulta óptimo en núcleos urbanos debido a la tendencia a la concentración de los servicios, y permite detectar el impacto de sus núcleos turísticos en función de la concentración de unidades funcionales de servicios relacionados con la actividad. Se expresa a través de la fórmula  $CT = (S_1T_1 + S_2T_2 + S_3T_3 + \dots + S_nT_n)$ , donde:

$S_i$  = al número de unidades funcionales (establecimientos comerciales) de un servicio determinado en el núcleo turístico

$T_i$  = es el coeficiente de concentración del mismo tipo de servicio turístico en el núcleo.

- Fuentes de información: Anuarios estadísticos de la ONEI, Plan de Ordenamiento Turístico de la Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF), Plan de Manejo de Zonas Priorizadas de la ciudad patrimonial.
- Técnicas a emplear: Análisis documental, técnicas de análisis cuantitativos.

### Paso 3.3. Comportamiento de las redes de actores en la gestión turística de la ciudad patrimonio

En este paso se determina la situación actual de los factores que condicionan las relaciones que se establecen entre los actores implicados en la gestión turística en la ciudad patrimonial, así como las propiedades estructurales de la red, lo cual permite visualizar e interpretar el comportamiento de la red para la correspondiente toma de decisiones.

- Fuentes de información: Se requiere de la determinación de factores que condicionan las relaciones de los actores implicados sobre la base de la concordancia de objetivos para el desarrollo turístico.
- Técnicas a emplear: Encuesta a actores implicados, matriz de actores-relaciones de cooperación, coordinación, mapas cognitivos difusos.

Paso 3.4. Evaluación de los principios e indicadores de la gobernanza turística en el municipio donde se enmarca la ciudad patrimonio: Se realiza un diagnóstico de la gobernanza turística en el destino de la ciudad patrimonial que permite evaluar su comportamiento de la gestión integrada del destino. En la medida en que se cumplan estos principios e indicadores se impulsará la gestión integrada de destino.

- Fuentes de información: Resultados del cuestionario de la evaluación de los principios e indicadores de la gobernanza turística (Pulido y Pulido, 2014).

Técnica a emplear: Cuestionario a informantes claves.

Paso 3.5. Identificación de la brecha para lograr la gestión integrada del destino turístico en la ciudad patrimonial: Se realiza un diagnóstico de las brechas existentes entre los elementos que caracterizan la gestión integrada de destinos turísticos de ciudades patrimoniales y la situación actual de este para su consolidación como destino turístico. Para este diagnóstico se parte de la evaluación de cinco niveles establecidos en Betancourt *et al.* (2021) y que comprenden: inventario de los atractivos, recursos turísticos y la planificación del destino; construcción de la marca del destino turístico; productos turísticos integrales; evaluación de la capacidad administrativa del gobierno local y de la organización de destino y la evaluación del proceso dinámico calidad-sostenibilidad-competitividad-innovación en el destino.

- Fuentes de información: Planes de desarrollo turístico de la ciudad, de ordenamiento turístico, plan maestro del centro histórico (de existir), planes estratégicos de desarrollo del municipio al cual pertenece el destino turístico.
- Técnicas empleadas: Análisis documental, entrevista a actores claves.

Etapas 4. Fomento y desarrollo del *cluster* turístico de desarrollo local.

Objetivo: Impulsar el fomento y desarrollo del *cluster* turístico en destinos de ciudades patrimoniales.

Retomando lo esbozado en Betancourt *et al.* (2021) se plantean los pasos para

conformar los *clusters* turísticos que permitirán aprovechar los atractivos patrimoniales, estimular la relación entre los distintos actores que conforman la red del *cluster*, así como la búsqueda de consenso para lograr un desarrollo sostenible basado en la correcta relación patrimonio-turismo-desarrollo local.

Paso 4.1. Definición de la estructura y conformación del *cluster* turístico: En este paso se realiza la convocatoria de los actores locales (públicos y privados) que intervendrán en cada una de las estructuras correspondientes del *cluster* turístico de la ciudad patrimonial, y donde la responsabilidad se propone recaiga en el ente gestor por su capacidad para convocar, coordinar y liderar. Se seleccionan líderes para cada una de las estructuras del *cluster* a partir de métodos de consenso, los que deben responsabilizarse con las distintas acciones a emprender para potenciar el funcionamiento de este instrumento. Se diseñan acciones de capacitación para estos actores sobre el funcionamiento y beneficios de esta herramienta y la formalización de las funciones específicas de cada uno de los actores implicados por cada estructura del *cluster*, así como se determinan los objetivos de trabajo para el adecuado desempeño del *cluster*.

- Fuentes de información: Proyectos o contratos que relacionen a los actores-empresarios con las instituciones ya sea en acciones de capacitación o de colaboración en programas locales.
- Técnicas a emplear: Análisis documental, trabajo grupal, acompañamiento tipo *coaching*.

Paso 4.2. Desarrollo del *cluster* turístico: En este paso se sitúa en funcionamiento el *cluster* turístico de destinos en ciudades patrimoniales sobre la base de la concertación entre todos los actores, de acciones de negociación, de promoción y comercialización del destino, diseño de productos, financiamiento de proyectos conjuntos, contratación y establecimiento de convenios con proveedores locales y regionales del turismo, carga aérea, marítima, hotelería y oferta turística especializada así como de agencias de viajes y turoperadores. Se establece además un mecanismo de seguimiento y control del *cluster* a partir de encuentros entre los líderes de las estructuras que lo conforman para verificar el cumplimiento de las acciones referidas al funcionamiento y por último se emite un informe con las principales dificultades al ente gestor como responsable de

mayor jerarquía.

Etapa 5. Sistematización y seguimiento de la gestión integrada de destino en la ciudad patrimonio.

Objetivo: Sistematizar y seguir los resultados del procedimiento para la gestión integrada de destino en la ciudad patrimonio, permitiendo de esta forma el proceso de retroalimentación para la toma de decisiones.

Esta etapa es la que permite retroalimentar la toma de decisiones, en los distintos momentos de la implementación del procedimiento, de esta forma el ente gestor, de conjunto con los demás actores implicados en la gestión integrada del destino en la ciudad patrimonio, repetirán los pasos del procedimiento con una periodicidad que estará en correspondencia con el nivel de desarrollo que alcance el destino.

El ente gestor deberá determinar las vías y métodos de sistematización y seguimiento del procedimiento, establecer la responsabilidad de control de las partes involucradas y definir las acciones correspondientes a desarrollar para corregir fallas en su implementación.

#### **V. Validación teórica del procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales**

El procedimiento propuesto concebido bajo una concepción integradora, sirve de punto de partida para la articulación de los planes de desarrollo turístico y el resto de los planes a escala municipal, la integración de los actores implicados, así como también el ente gestor contará con las herramientas necesarias para perfeccionar la toma de decisiones en la GID de la ciudad patrimonial.

La aplicabilidad del procedimiento que se presenta en la investigación, se reveló con su validación teórica sobre la base del criterio de expertos, lo cual sin dudas le imprimió mayor calidad, efectividad y eficacia a la propuesta. Para ello fueron seleccionados 32 expertos, de ellos diez extranjeros y 22 nacionales. En estos se incluyeron académicos de reconocidas universidades a nivel nacional (Tecnológica de La Habana, Universidad de La Habana, Villa Clara, Ciego de Ávila, Camagüey y Oriente) y foráneas (Islas Baleares, Málaga, Cádiz, Brasilia, Mar del Plata). Asimismo, participaron como expertos, gestores públicos y privados pertenecientes a fundaciones y asociaciones vinculadas a la actividad turística de Palma de Mallorca, además de directivos del sector

turístico, e instituciones vinculadas a la gestión turística de esa importante ciudad patrimonial (Fundación Palma 360, Fundación Palma XXI, Alcaldía Ciudad de Valldemosa, Museo Cartoixa de Valldemosa). De igual manera, a nivel nacional los expertos consultados que aportaron sus criterios para la validación del procedimiento se vinculan a Instituto Nacional de Planificación Física, Oficina del Conservador de la Ciudad de Trinidad, Dirección Municipal de Planificación Física de la Ciudad de Camagüey, Plan Maestro de la Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey, Delegación del Turismo en Camagüey, así como el Gobierno Municipal y Provincial en Camagüey.

La validación teórica del procedimiento para la GID en ciudades patrimoniales, se realizó a partir de un cuestionario que constó de cuatro secciones a evaluar por los expertos, en una escala de Likert ascendente de 1 a 5 (1: No adecuado, 2: Poco adecuado, 3: Adecuado, 4: Bastante adecuado y 5: Muy adecuado), donde se obtuvieron resultados satisfactorios como se muestra a continuación:

1. Aspectos generales: Muy adecuado el 73,4 % y Bastante adecuado el 24,2 %.
2. Características del procedimiento: Muy adecuado el 69,4 % y Bastante adecuado el 29 %.
3. Premisas del procedimiento: Muy adecuado el 74,2 % y Bastante adecuado el 23,4 %.
4. Etapas y pasos del procedimiento metodológico: Muy adecuado el 73 % y Bastante adecuado el 23 %.

La fiabilidad y consistencia del instrumento utilizado se determinó a partir del Alpha de Cronbach, el que arrojó un resultado muy favorable con un valor de 0,916 (Tabla 1). De igual forma se obtuvo un alto grado de consenso entre los expertos (96,04 %), a partir del cálculo del coeficiente de concordancia por la expresión (Tabla 2):

$$Cc = (1 - Vd / Vt) * 100.$$

Donde: Cc= Coeficiente de concordancia; Vd= Votos negativos; Vt = Votos totales

**Tabla 1:** Resultados del Alfa de Cronbach y coeficiente de concordancia entre los expertos

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,916	,927	26

Fuente: Salida del procesamiento estadístico realizado en el programa SPSS (versión 25.00)

**Tabla 2:** Coeficiente de concordancia entre expertos

Vd= Votos negativos	Vt= Votos totales	$Cc = (1 - Vd / Vt) * 100$	Grado de concordancia total (%)
27	682 *	$Cc = (1 - 27 / 682) * 100$	96,04105572

Fuente: Salida del procesamiento de datos realizado en el programa Excel.

\* VT= (31 expertos x 22 indicadores)

En tal sentido, la validación del diseño teórico del procedimiento metodológico propuesto, corroboró la pertinencia y valor científico-metodológico de su concepción, toda vez que los resultados obtenidos del criterio de los expertos, mostró evaluaciones satisfactorias y confirmó los objetivos trazados en la investigación.

## CONCLUSIONES

La relación turismo-ciudad patrimonio-desarrollo local requiere de una visión integrada que permita el impulso de acciones coordinadas, articuladas y de control que formen parte de las estrategias municipales de desarrollo de los gobiernos locales sobre la base del aprovechamiento de las potencialidades territoriales.

El procedimiento propuesto en esta investigación constituye una herramienta novedosa en manos de los gobiernos locales, que contribuye a favorecer la gestión integrada de destinos como factor de desarrollo local en las condiciones de la economía cubana, específicamente en las ciudades patrimoniales. En este sentido también promueve el

fomento y desarrollo de *clusters* turísticos basados en la filosofía de cooperación y colaboración entre todos los actores implicados en la gestión turística de la ciudad patrimonial.

La validación del procedimiento propuesto a través de expertos, donde las evaluaciones obtenidas fueron en su mayor por ciento de Muy adecuado y Bastante adecuado corroboraron su valor científico-metodológico en cuanto a su concepción, así como quedó demostrado que las etapas y pasos que lo componen son pertinentes para favorecer la gestión integrada de destinos en ciudades patrimoniales.

## REFERENCIAS

- Arón, N. y Martínez, S. (2003). Identificación de clusters y fomento a la cooperación empresarial: el caso de Baja California. *Momento Económico*, (125), 39-57. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rme/article/view/4334>
- Betancourt, M. E., Chaos, M. T., Lorenzo, H., Gascón, D., Perera, G., Herrera, G., Ramírez, E. y Falcón, M. C. (2018). Contribución a la gestión integrada del desarrollo turístico sostenible en los territorios desde un enfoque multidisciplinario. *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba* 8(1). Recuperado de <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/408/402>
- Betancourt, M. E., Perera, G., Lorenzo, H., Gascón, D. y Falcón, M. C. (2021). Modelo para la Gestión Integrada de Destinos Turísticos, como factor de desarrollo a escala local en Cuba. En Guzón, A. M. y Olivera, J. *Diversas miradas al Desarrollo Local en Cuba*. (pp.167-184). Recuperado de <http://www.conectadel.org>
- Betancourt, M. E., Viamontes, M. L. y Torrens, A. M. (2015). Articulación de los planes de ordenamiento físico-espacial y los planes de desarrollo turístico territoriales en Cuba. *Retos de la Dirección*. 9(2), 103-121. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552015000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200007)
- Biagini, B. (1986). *Proposte per una classificazione del centri turistici su basi funzional. La gerachichia dell'Italia settentrionale*. Quaderno 3, Italia: Istituto di Geografía, Universita di Trieste.
- Cantos, M. (2014). La planificación turística y los entes públicos de gestión en el

- desarrollo de las grandes ciudades: los modelos de Barcelona y Londres. *Ciudad y territorio. Estudios territoriales*, (182), 1-22. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/issue/view/3668>
- Defert, P. (1967). *The tourist function rate. Focus and criticism*. Recuperado de <https://www.worldcat.org/title/taux-de-fonction-touristique-mise-au-point-et-critique/oclc/64136966?referer=di&ht=edition>
- Duran, C. (2013). *Gobernanza para el sector turismo y su medición, Programa de Estadísticas y CST de la OMT*. Serie de Documentos Temáticos STSA/IP/2013/01. Recuperado de <http://statistics.unwto.org/es/content/documentos>.
- Faulkner, B. & Russell, R. (2001). Turbulence, chaos and complexity in tourism systems: a research direction for the new millennium. In B. Faulkner, G. M. & Laws, E. *Tourism in the 21st century: lessons from experience*. (pp. 328-349). London: Continuum.
- Fernando, I. y Long, W. (2012). New Conceptual Model on Cluster Competitiveness: A New Paradigm for Tourism? *International Journal of Business and Management*, 7(9), 75-84. doi: 10.5539 / ijbm. v7n9p75
- Gómez, J., Torres, J. y Miguel, A. (2017). El cluster turístico de un destino cultural en México: su ciclo de vida y la red de actores. *Cuadernos de Turismo*, (39), 265-285. Recuperado de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/290531>
- Guerra, L. C. y Daniel L. (2010). Identificación de oportunidades de negocios para los clusters de mayor impacto en el desarrollo de México. Ciudad de México, México: Grupo de desarrollo regional del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Longjit, C. & Pearce, D. G. (2013). Managing a mature coastal destination: Pattaya, Thailand. *Journal of Destination Marketing & Management* 2(3), 165-175. doi: 10.1016/j.jdmm.2013.05.002
- López, D. y Hernández, A. (2016). Desarrollo local, marketing urbano y turismo. Un enfoque teórico para el desarrollo. *Revista Centro de Investigación de Ciencias Administrativas*, 14(2), 1-22. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430954>
- Moreira, M., Prevot, R. y Segre, L. M. (2010). ¿Cuál es el papel del turismo en el

- desarrollo local? Un análisis crítico del cluster turístico de Santa Teresa - RJ, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(5), 812-834. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3352426>
- Perera, T. G., Betancourt, M. E., Rodríguez, J. M. y Cruz, S. B. (2015). La jerarquización de atractivos turísticos en ciudades patrimoniales; caso Centro histórico de Camagüey, Cuba. En *Patrimonio y usos turísticos. Desafío y responsabilidad territorial*. Sinaloa, México: Universidad Autónoma Indígena de México.
- Pulido, F. M. y Pulido, J. I. (2014) ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudios de casos. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 12(4), 685-705. Recuperado de <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.050>.
- Reyes, M., Perera, G., Betancourt, M. E. y Balmaseda, F. (2019). Redes de actores en ciudades patrimoniales turísticas con el uso de mapas cognitivos difusos. *Revista Aportes y Transferencias. Argentina*. 17(1), 25-38. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/3260/>
- Scott, N. & Laws, E. (2006) Tourism Crises and Disasters: Enhancing Understanding of System Effects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 149-158, DOI: 10.1300/J073v19n02\_12.
- Torres, W. H. (2015). *Cluster Turístico de Bogotá: experiencia y estudios de casos*. Bogotá, Colombia: UD Editorial.
- Troitiño, M. A. y Troitiño, L. (2016). Patrimonio y turismo: reflexión teórico-conceptual y una propuesta metodológica integradora aplicada al municipio de Carmona (Sevilla, España). *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales "Scripta Nova"*, 20(543), 15-16. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=84158>
- Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: concepts, structures and roles. En Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.) *Destination marketing and management: theories and applications*. (pp.1-20). Wallingford, UK: CABI Head Office.

#### **Declaración de conflictos de interés y conflictos éticos**

El autor de correspondencia, a título de los autores, declara la originalidad del manuscrito y acredita que el artículo no ha sido enviado a otra revista.

Igualmente expresa que son responsables de todos los contenidos recogidos en el contenido y que no existen plagios, conflictos de interés ni conflictos éticos.

### **Declaración de contribuciones de los autores**

Geiser Perera Téllez. Conceptualización-ideas (líder), análisis formal, investigación (líder), metodología (igual), administración del proyecto, validación, visualización, redacción-revisión y edición (igual).

María Elena Betancourt García. Conceptualización-ideas, investigación, metodología (igual), administración del proyecto (líder), supervisión (líder), redacción-revisión y edición (igual).

Miguel Ángel Coll Ramis. Metodología (igual), administración del proyecto, supervisión, redacción-revisión y edición (igual).