



Recibido: 10/3/2024, Aceptado: 2/5/2024, Publicado: 10/5/2024

Pérez García, O., Osorio Cintra, P. W. y Pérez González, D. (2024). Turismo y sostenibilidad: gestión estratégica del turismo. *Márgenes. Revista multitemática de desarrollo local y sostenibilidad*, 12(2), 139-157. <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1830>

Turismo y sostenibilidad: gestión estratégica del turismo

Tourism and sustainability: strategic management of tourism

Autores:

M. Sc. Omar Pérez García¹

omarp@uniss.edu.cu

<https://orcid.org/0000-0003-1680-6933>

Lic. Pablo William Osorio Cintra²

posorio@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0009-2722-4162>

Ing. Dihadenys Pérez González³

dihadenys@alastorssp.co.cu

<https://orcid.org/0000-0003-4442-4545>

¹Universidad de “José Martí Pérez”, Facultad de Ciencias Técnicas y Económicas, Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección. Sancti Spíritus, Cuba.

² Isla Azul. Sancti Spíritus, Cuba.

³ División Alastor. Sancti Spíritus, Cuba.

RESUMEN

En el presente artículo se realiza un análisis del turismo como fenómeno social, cultural y económico, en cuyo desarrollo intervienen múltiples actores que tienen la finalidad de generar impactos económicos, psico-sociales (en las comunidades emisoras y receptoras) y medioambientales, así como las tipologías turísticas, cuya delimitación involucra la definición del conjunto de actividades directamente ligadas a diversidad de motivaciones del visitante; la necesidad de políticas públicas comandadas por la gestión estratégica para garantizar su sostenibilidad (equilibrio de intereses socioculturales, económicos y medioambientales), integrando las actividades económicas y recreativas en busca de conservar los valores naturales y culturales, para propiciar un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible. Atendiendo a lo anterior, el artículo centra su atención en reflexionar sobre la necesidad práctica de la gestión estratégica y administrativa, que propicie la máxima optimización de los esfuerzos invertidos y los recursos utilizados, con la finalidad que el turismo se constituya en una oportunidad para el desarrollo sostenible y de las economías locales.

Palabras clave: desarrollo local; desarrollo participativo; turismo

ABSTRACT

This article analyzes tourism as a social, cultural and economic phenomenon, whose development involves multiple actors that aim to generate economic, psycho-social (in the sending and receiving communities) and environmental impacts. It also analyzes tourism typologies, whose delimitation involves the definition of the set of activities directly linked to the diversity of visitor motivations; and the need for public policies driven by strategic management to guarantee sustainability (balance of sociocultural, economic and environmental interests), integrating economic and recreational activities in order to conserve natural and cultural values and promote sustained, inclusive and sustainable economic growth. Taking into account the above, the article focuses on reflecting on the practical need for strategic and administrative management, which will lead to the maximum optimization of the efforts invested and the resources used, so that tourism becomes an opportunity for sustainable and local economies development.

Keywords: local development; participatory development; tourism

INTRODUCCIÓN

Desde inicio del año 2020 el turismo, como fenómeno social, cultural y económico, ha atravesado por acontecimientos negativos sin precedentes en los últimos cien años. A nivel mundial, y particularmente en Cuba, la situación provocada por la Covid-19 supone enfrentar una recuperación muy larga. En el ámbito turístico los gobiernos locales juegan un rol decisivo en el fortalecimiento del efecto multiplicador del turismo sobre la economía.

La actualización del modelo económico cubano respalda legítimamente el proceso de otorgamiento de mayor autonomía, responsabilidad y autoridad a los gobiernos municipales, dirigida al aprovechamiento de sus recursos endógenos y exógenos, en función del desarrollo local. Precisamente, este proceso que vive el país, propicia el consecuente empoderamiento de las estructuras locales de gobierno y permite que se visualice al turismo como una actividad contribuyente al desarrollo territorial.

En este macro-entorno, el turismo como actividad social compromete la promoción en la creación de espacios públicos seguros, saludables, integradores, accesibles, naturales y de calidad, que fomenten el desarrollo social y económico de los territorios, con el fin de aprovechar de manera sostenible su potencial para generar mayores valores sociales y económicos; entre otros, el valor de la propiedad, el uso del suelo y la preservación de los recursos, articulando la gestión turística del destino con la inversión extranjera, los proyectos nacionales, la iniciativa local y el sector privado, así como las nuevas oportunidades de generar medios de subsistencia para todos en el marco del reordenamiento económico. (Perelló Cabrera, 2019, p. 27)

El análisis anterior, de conjunto con la aplicación de la revisión documental, la observación y la experiencia profesional de los autores de la investigación, permite establecer la situación problemática siguiente: insuficiente articulación en cuanto a objetivos, intereses y fines de los actores locales; insuficiente diversificación de los productos turísticos que se ofertan; limitado efecto multiplicador del turismo sobre la economía del municipio Sancti Spíritus; necesidad de mejorar la calidad de los servicios a partir de alcanzar mayor eficiencia en el proceso relacionado con la remodelación de

las instalaciones existentes para la optimización de las capacidades hoteleras así como inestabilidad de suministros de diferentes productos nacionales.

Atendiendo a lo anterior, el artículo centra su atención en reflexionar sobre la necesidad práctica de la gestión estratégica y administrativa, que propicie la máxima optimización de los esfuerzos invertidos y los recursos utilizados, con la finalidad que el turismo se constituya en una oportunidad para el desarrollo sostenible y de las economías locales.

DESARROLLO

Al realizar un breve análisis concerniente al turismo: generalidades y tipologías turísticas, se pudo constatar la diversidad de organismos y autores que han estudiado el tema a lo largo de los años y que se han pronunciado brindando sus definiciones y conceptos del término.

En tal sentido se reconoce que el turismo es una actividad multisectorial que involucra a entidades gubernamentales, tanto en comunidades emisoras como receptoras, en cuyo desarrollo intervienen diferentes empresas, organismos, organizaciones, así como las comunidades locales de acogida, lo cual genera una serie de interrelaciones de importancia social, económica y cultural, además de resultados o impactos económicos, psico-sociales y medioambientales.

En esta línea de pensamiento es necesario hacer referencia a las *tipologías turísticas*, que surgen de la necesidad de las personas por viajar en busca de experimentar sensaciones nuevas y conocer culturas diferentes a la de su entorno. En consecuencia, existe una múltiple diversidad de motivaciones que influyen directamente en las formas de hacer turismo.

Falcón Serra (2020), distingue los siguientes tipos de turismo: de esparcimiento; cultural; deportivo; natural; de reuniones y de salud. Por su parte, Olmos Juárez y García Cebrián (2016), consideran que un turismo es genérico cuando se corresponde con un cuadro de motivaciones amplio y variado, en el que predomina el deseo de descanso en un lugar diferente al de residencia, y que suele incluir la posibilidad de acceder a diversos turismos específicos y a actividades complementarias para ocupar el tiempo de ocio, tal como se refleja a en la siguiente clasificación de turismos genéricos: turismo de sol y playa; turismo rural; turismo de naturaleza; turismo urbano.

Siendo consecuente con lo anterior, resulta significativo el análisis de la sostenibilidad del turismo. Al respecto se debe resaltar que el concepto de turismo sostenible emerge en 1991, en el 41 Congreso de la International Association of Scientific Experts in Tourism, donde se define como “un turismo que mantiene un equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos, integrando las actividades económicas y recreativas con el objeto de buscar la conservación de los valores naturales y culturales”. (International Association of Scientific Experts in Tourism [AIEST], 1991, p. 46).

En 1992, Brasil es anfitrión de la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, que originó la Declaración de Río en la que se amplían conceptos como sostenibilidad, desarrollo ecológico, social y económico, introduciéndose por primera vez la necesidad de ejecutar planes para lograr la sostenibilidad del turismo (Sánchez-Rodríguez y Anzola-Morales, 2021).

Garay et al. (2018) fundamentan este concepto en tres pilares de desarrollo: *económico*: continuar produciendo riquezas para satisfacer las necesidades de la población mundial; *social*, que luego se ampliaría a *sociocultural*: velar por la reducción de las desigualdades entre los pueblos del mundo; y *medioambiental*: no degradar el medio ambiente que heredarán las generaciones futuras. (Como se citó en Sánchez-Rodríguez y Anzola-Morales, 2021, párr. 18)

Sin embargo, no es hasta 1995 en Lanzarote, España, que se efectuó la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, donde se proclamó por primera vez la “Carta del turismo sostenible”, que sienta las bases para los planes de acción que comenzaron a desarrollarse más adelante, logrando aplicar por primera vez el concepto en el sector. Esto hace que se incorpore tal principio a las políticas públicas, los planes de ordenamiento territorial y la planeación turística de diferentes países y regiones del mundo (Rodríguez Jiménez et al., 2020; Sánchez-Rodríguez y Anzola-Morales, 2021).

Además de ser declarado por las Naciones Unidas el 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, lo que indica claramente la importancia de este sector en la búsqueda del desarrollo sostenible; la Agenda 2030 también lo aborda, a escala mundial, en tres de sus objetivos de desarrollo sostenible (ODS) (ONU, 2023).

Corresponde entonces dilucidar que el turismo sostenible es una forma de ver y entender el turismo, que se basa en la protección de las áreas turísticas en las que opera, que se caracteriza por el respeto a las personas (viajero y población local), al patrimonio cultural y natural de los espacios donde se produce.

Uno de sus principales objetivos es que el turista sea consciente y no deje una huella negativa durante su paso por los lugares que visita. Así mismo, el turismo sustentable basa sus esfuerzos en reducir su impacto sobre las localidades, ejecutando planes que permitan mantener en el tiempo el progreso y crecimiento de las regiones. (Ostelea, 2020, párr. 4)

La sostenibilidad en el mundo se refleja en las acciones que, continuamente, sectores como el del turismo llevan a cabo en favor del bienestar social, económico y ambiental. Por lo tanto, una iniciativa turística es sostenible si permite mantener los valores naturales y culturales sobre los que se basa el equilibrio de la comunidad que ha permanecido en una situación de equilibrio fluctuante durante largos períodos. En la actualidad, la recuperación del turismo pasa por el respeto al planeta y el desarrollo de propuestas efectivas para un futuro sostenible.

A pesar de ello, el sector ha sido blanco de críticas por parte de actores sociales, políticos y ambientales, que han dejado claro la necesidad de realizar esfuerzos mayores por generar una operación sostenible, que minimice los conflictos generados por el ofrecimiento de servicios turísticos y sus impactos en las condiciones de vida de las comunidades locales, así como el daño ambiental que generan los desiguales crecimientos económicos derivados del turismo.

En la actualidad se han desarrollado nuevos enfoques gerenciales tendientes a lograr el éxito sostenido y sostenible de las organizaciones”. Consecuentemente, la gestión estratégica y su control, así como los riesgos en la gestión pasan a ocupar un lugar preponderante como factores críticos de éxito en el desempeño organizacional. (Castillo Peña et al., 2022, p. 496)

La gestión estratégica concibe el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la organización frente a ese entorno y la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la

organización. Lo anterior está relacionado con los principios de la planificación estratégica, tales como: participación; coordinación; integración y continuidad, así como con la anticipación a los cambios o sucesos futuros, tratando de orientarlos para el bienestar de un territorio u organización.

En este sentido, quienes están a cargo de la administración, gestión o liderazgo, pueden valerse del planeamiento como una herramienta que permite establecer objetivos claros y bien definidos, estrategias apropiadas para alcanzarlos, así como la utilización de los recursos necesarios que desencadenarán en los resultados esperados, a partir de propiciar el encuentro y el consenso entre los actores participantes (todas las partes interesadas) para optimizar la toma de decisiones y la implementación de políticas orientadas al desarrollo.

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. (Como se citó en Perera Téllez et al., 2021, p. 128)

En otro orden de ideas, se hace imprescindible hacer referencia a los instrumentos (modelos, metodologías y/o procedimientos) más empleados en el diseño o rediseño de planes estratégicos empresariales, por autores como Porter, 2011; Koontz et al., 2012 y Yera Cabrera, 2019, a los que se les realizó un estudio para potenciar esta investigación.

Ahora bien, ¿cuál es la esencia e importancia de una adecuada gestión estratégica del turismo? El turismo es una industria sumamente cambiante que puede ser perturbada fácilmente por acontecimientos de diferente índole. Además, con el pasar del tiempo, la actividad turística incluye estándares y códigos de comportamiento, que tienen por finalidad la mejora de las condiciones del medio ambiente, entorno cultural y social de los destinos elegidos.

En la actualidad muchas empresas recurren a una buena gestión de la dirección y planificación estratégica para enfocarse en la toma de decisiones y cumplir sus expectativas como entidad. La gran mayoría de estas se encuentran en constantes cambios para adaptarse a las diferentes transformaciones por las que transita el mundo, además de las grandes competencias existentes entre empresas que luchan por sobrevivir en el mercado actual (Trujillo Pérez, 2021; Aguilera Ávila et al., 2024).

Por lo tanto, lo destinos turísticos locales desbordan la gestión y las competencias de ese sector, por lo que deben asumirse como un conjunto de relaciones sectoriales y espaciales, en las cuales concurren diferentes realidades geográficas. En este contexto, se requiere la búsqueda de modelos más eficientes de gestión de los destinos, en los que desde una visión de integración cambie el papel de los gobiernos municipales como ente gestor de este desarrollo, se impulsen las acciones de cooperación y colaboración de la red de agentes públicos y privados implicados, y el uso eficiente de los recursos endógenos, hacia la consecución de objetivos comunes del desarrollo local sostenible (Betancourt García et al., 2021, p. 167).

Teniendo en cuenta lo anterior se constata que en la literatura referida a la gestión turística se reconoce la existencia de varios modelos. Bayas Escudero (2019), en su tesis doctoral, reconoce la existencia de los siguientes: *modelos basados en las características del mercado o condiciones socio-culturales*, en los que se aprovecha el Sol y la playa, donde los protagonistas son el ecoturismo, aventurismo, turismo solidario, turismo cultural y turismo comunitario.

Por su parte, Fernández (2008), como se citó en Bayas Escudero (2019), propone diferentes modelos divididos en cuatro grandes grupos:

Modelos estructurales-funcionales: son aquellos basados en la dinámica funcional o sistema turístico; *modelos de desarrollo de destino*: en el cual su principal atractivo son sus características geográficas o físicas; *modelos de impacto*: que están basados en los destinos dentro de los tres ámbitos básicos: lo físico, ambiental y económico; así como los *modelos de demanda*: en los cuales se relaciona la oferta con la demanda, siendo el eje por medio del cual

giran los flujos turísticos con condicionantes económicos, geográficos, psicológicos y de entorno. (p. 69)

Atendiendo a ello, las empresas hoteleras consideradas como sistemas abiertos a influencias de factores internos y externos que condicionan continuamente su estructura y funcionamiento, están enfrentando los profundos cambios globales que se están dando en la política, la economía, el desarrollo tecnológico y los valores; todo lo cual demanda, sin dudas, una oportuna planificación estratégica que asegure su supervivencia y que dé la cara al actual contexto dinámico.

Además, existen particularidades del sector turístico que cambian continuamente, por lo que requieren de una buena planificación estratégica, tales como las necesidades, gustos y preferencias de los turistas. Ese sector es muy sensible a los cambios del entorno; las empresas que lo integran están relacionadas y, aunque ofrecen servicios con alto grado de implicación con los clientes, tienen dificultad para estandarizarlos; de ahí la necesidad de una forma de gestión que convierta a este sector en una oportunidad para el desarrollo sostenible de las economías locales.

Al ser la estrategia un concepto tan universal, los autores han logrado tipificarla al concentrar sus factores claves y ventajas. Una forma de hacerlo reposa en el concepto de ventaja competitiva; esta ha de ser única en el sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. Para llegar a ella, la empresa puede utilizar las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter que son: liderazgo en costos, diferenciación y concentración. A través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir superar a las firmas rivales; sin embargo, esta postura genérica se enfrenta a un desafío que es la creación de sustentabilidad. (Landázuri Espinoza y Montenegro Cazare, 2018)

Al respecto, Maldonado Narváez y Tovar Duarte (2019) enuncian que las comunidades tienen que adaptarse a los acaecimientos tendenciales del mercado para poder lograr un desarrollo por medio del incremento de sus ingresos y la creación de emprendimientos en su territorio.

A partir de este análisis se puede concluir que la gestión turística en el contexto postpandemia se fundamenta en cuatro pilares fundamentales:

- ✓ Institucionalidad: instancia básica donde las personas e instituciones (sector público, sector privado y academia) coordinan, organizan y accionan de manera conjunta y continua, sobre una visión y un compromiso comunes.
- ✓ Territorio: espacio sobre el cual fluyen los visitantes y en el que viven los anfitriones, que contiene los recursos que atraen y sobre el cual se gestiona el aprovechamiento sostenible del turismo con miras a la reactivación de este sector. Abarca los aspectos de ordenamiento, conectividad, infraestructura económica, mobiliario, servicios públicos, ambiente y gestión sanitaria de la pandemia.
- ✓ Oferta: conjunto de productos y servicios puesto ante el visitante que, basado en el territorio y el patrimonio, se posiciona en base a la sostenibilidad, calidad y seguridad en un contexto de postpandemia. comprende los productos y experiencias de turismo (atractivos, escenarios, actividades, servicios generales y especializados) y los productos del territorio (artesanales, agropecuarios, industriales, etc.).
- ✓ Demanda: oferta requerida por visitantes en el contexto de reactivación postpandemia, comprendiendo flujos regionales, nacionales e internacionales.

A su vez, dentro de los cimientos de la sostenibilidad y competitividad, se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ *Calidad*: elemento fundamental para promover la competitividad del sector turismo y que asegura las experiencias positivas en el visitante, de forma tal que constituya un atributo que potencie y fidelice, logrando además impactar y expandirse en la sociedad anfitriona generando una cultura turística asociada a la cultura de calidad. Se percibe desde las personas (incluye cultura turística), las empresas, los sitios y los destinos.
- ✓ *Facilitación*: condiciones de información, conectividad y generación de facilidades que permiten un mejor aprovechamiento del tiempo, la inversión y la satisfacción de las motivaciones de los visitantes y de nuestros ciudadanos, necesarios para la reactivación del sector turismo; así también las posibilidades de conectividad y facilidades para el arribo y retorno de los visitantes en términos

de rentabilidad, de tiempo, dinero y motivaciones (comprende información, gestión de flujos, trámites y conectividad).

- ✓ *Inclusión*: condición clave para la sostenibilidad y la equidad, el acceso a oportunidades y la visión del turismo como un vehículo económico, social y para el desarrollo integral de la persona.
- ✓ *Seguridad*: aspecto que permite garantizar la vida, la integridad, la salud y los bienes de nuestros ciudadanos y visitantes, en la reactivación del turismo. Comprende la seguridad ciudadana, sanitaria y en la operación turística, así como la gestión de riesgos.

En otra línea de pensamiento se hace un breve estudio conceptual del término desarrollo local. Existe coincidencia en señalar que constituye un proceso que contiene acciones convenidas por los actores locales en un determinado territorio con la finalidad de elevar la calidad de vida y el bienestar de la población de esa localidad. Además, el desarrollo local está estrechamente ligado a otros aspectos notables como el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales existentes en la localidad, así como la capacidad innovadora y de coordinación que deben presentar los agentes locales en el transcurso de este proceso.

La ONU (2023), sostiene que el desarrollo local y comunitario representa un elemento relevante en el desarrollo sociocultural, puesto que se ven reflejadas la identidad de la comunidad, sus propósitos y objetivos. Este proceso debe estar enfocado en el progreso comunitario, de tal forma que asegure las condiciones de vida de sus principales actores.

A nivel teórico se conoce que la expresión desarrollo local es utilizada y entendida, a menudo, de forma ambigua, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad del enfoque del término en la práctica. En ocasiones se entiende como el desarrollo de un nivel territorial inferior como puede ser el municipio; en otras se refiere al tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio; y también hay quien lo presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concentrador y excluyente, predominante, el cual se basa esencialmente en un enfoque vertical (de

“arriba-abajo”) en la toma de decisiones (Díaz-Canel Bermúdez y Delgado Fernández, 2021).

Múltiples son los investigadores que han teorizado al respecto, pero una sistematización del término permite entender que el desarrollo local se materializa en un proceso de crecimiento y cambio estructural, que afecta a una comunidad territorialmente definida, y que se concreta en una mejora del nivel de vida de sus habitantes (Díaz-Canel Bermúdez et al., 2020).

Al desarrollo local se le asocia fácilmente con el desarrollo alternativo o sustentable, el cual es una opción, pero a menor escala. Este proceso incluye cambios socio-económicos localizado y, son precisamente los gobiernos locales quienes se encuentran encabezando, integrando y coordinando el buen manejo de las riquezas para potenciar el desarrollo de las mismas, pero tomando en cuenta el bienestar del ser humano y el entorno natural (Carrera et al., 2020).

A partir de estas consideraciones se debe señalar que existe consenso en que el desarrollo debe gestarse en un entorno favorable, que les permita a las administraciones estar preparados para avanzar hacia una sociedad global más justa, que se apoye en el conocimiento y la innovación, en la búsqueda de nuevas alternativas para concebirlo a escala local (Díaz-Canel Bermúdez et al., 2020).

En consecuencia, potenciar el desarrollo local es una meta estratégica necesaria donde el factor determinante es la dinámica de las relaciones sinérgicas de cooperación orientadas al logro de un objetivo y fin único. Sin embargo, la gestión de este principio a nivel práctico requiere de una mayor sistematicidad (Díaz-Canel Bermúdez y Delgado Fernández, 2021).

En concordancia con lo anterior y sobre la base de los elementos ya analizados, se asume que el desarrollo local es un proceso de construcción social y cambio estructural que apunta a la generación de capacidades locales para gestionar estrategias, políticas públicas, programas y proyectos, orientados a aprovechar los recursos endógenos y exógenos, generando transformaciones económicas, sociales, naturales e institucionales en las localidades, así como la promoción de un entorno innovador.

Además, el desarrollo local deberá articular armónicamente intereses nacionales, sectoriales y territoriales sobre bases sostenibles y en función de elevar la calidad de vida de la población, lo cual es clave en el proceso de definir políticas territoriales.

De lo anterior se infiere que el concepto de desarrollo se ha enriquecido con el tiempo, del mismo modo sucede al analizarlo en su dimensión espacial donde ha sido identificado como: desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo local, desarrollo exógeno/endógeno; cada uno, con su propia identidad, atraviesa por diferentes fases, acepciones o modelos de actuación., perdiendo su carácter estrictamente cuantitativo para transformarse en un concepto más cualitativo, más complejo, multidimensional e intangible (Borrás & Edquist, 2019).

Es el desarrollo local un proceso de amplias diferencias en modelos y enfoques, pero se asume como un traje a la medida. En Cuba a partir del triunfo de la revolución se ha conferido vital importancia a su dimensión humana, con la búsqueda de un modelo capaz de sostener y desarrollar la sociedad socialista que se construye por derecho y deber constitucional.

Actualmente, Cuba se rige en el tema del desarrollo local por el Decreto 33 del Consejo de Ministros de la República de Cuba (2021) el cual regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales (Alonso Falcón et al., 2021). Ese importante documento normativo ofrece de forma armónica y ordenada todo lo relacionado con lo local, donde juega un rol principal el turismo.

Hacia el fin del siglo XX, como alternativa al concepto habitual de desarrollo, surge el desarrollo sostenible o sustentable, que hace énfasis en la reconciliación entre el bienestar económico, los recursos naturales y la sociedad, evitando comprometer la posibilidad de vida en el planeta y la calidad de vida de la especie humana. Se trata de un desarrollo capaz de extender, en la mayor medida posible, el progreso técnico y las innovaciones gerenciales en la totalidad del tejido productivo y empresarial de los diferentes territorios, y así lograr un crecimiento económico más equitativo socialmente y más sostenible ambientalmente (Perelló Cabrera, 2019).

Finalmente se debe expresar que en este análisis resulta eje esencial la comprensión de que el turismo es trascendentalmente influyente en las localidades, como principio básico de sostenibilidad, ya que fomenta sus valores autóctonos, con su cultura integradora y valores territoriales. Además, es una actividad estratégica e importante, que tiene sus bases en el diseño político local, que cuenta con la coordinación y cooperación entre la administración pública y privada (Lorenzo Linares et al., 2019).

Estos autores consideran que el mismo puede medirse a partir de dimensiones e indicadores, tales como:

Dimensión Económica: ingresos por turistas/días; utilidades por turistas/días; costo por peso de ingresos; habitaciones ocupadas/habitaciones disponibles; turistas físicos; porcentaje de ocupación promedio anual; número de habitaciones para alojamiento; índice de satisfacción del destino; porcentaje de repitencia en las instalaciones del destino; percepción de los turistas sobre la imagen del destino (ranking en redes sociales); nuevas y mejoradas tecnologías incorporadas cada año; nuevos y mejorados procesos de gestión incorporados cada año; valor de inversiones y recursos financieros destinados anualmente a las inversiones en el destino.

Dimensión Social – Local: número de trabajadores del municipio empleados en el turismo; porcentaje de mujeres incorporadas al empleo turístico/total de trabajadores; ofertas gastronómicas representativas de la cultura local/nacional/total de la oferta; porcentaje de la población del municipio/destino que se siente satisfecha con el desarrollo turístico; porcentaje de personas de la comunidad que reconocen la importancia del turismo para la economía local; cantidad de empleos directos generados por el turismo de la localidad.

Dimensión Ambiental – Turística: energía anual consumida a partir de fuentes renovables en el destino/Total de energía consumida; porcentaje de establecimientos turísticos que cumplen con los requisitos del consumo de energía; número de instalaciones turísticas con programas de ahorro implementados.

Dimensión Ambiental – Local: porcentaje de cumplimiento del plan de ordenamiento turístico del destino; porcentaje de cumplimiento de las medidas para la conservación de su entorno natural; porcentaje del monto anual de desechos sólidos reciclados (en m³ o kg) respecto al total de residuos sólidos generados; cantidad de acciones de educación

ambiental realizadas; porcentaje de cumplimiento de la Norma Cubana, NC 133/2002 (residuos sólidos); porcentaje de instalaciones turísticas que cumplen con los estándares sobre el agua potable (%) NC 93-03/1985 y 93-11/1986; instalaciones turísticas con sistemas de tratamiento de aguas residuales (%); instalaciones turísticas que cumplen con la NC 27/1999 (Vertimiento de aguas residuales); instalaciones turísticas que cumplen con la NC 22/1999 (Protección del medioambiente); cantidad de programas de conservación del patrimonio natural en el destino; cantidad de programas de conservación del patrimonio cultural en el destino; percepción de los turistas sobre la autenticidad y conservación de las expresiones culturales en el destino; porcentaje de instalaciones turísticas que implementan la ISO 50001 de gestión energética (Lorenzo Linares et al., 2019, p. 101).

CONCLUSIONES

El turismo es una actividad social, cultural y económica, que tiene la capacidad de actuar como un sistema integrado, funcional y dinámico, a la vez que socio-económico y espacial complejo, donde se interrelacionan diferentes elementos en continuo proceso de reajuste. Su sostenibilidad está basada en la economía, la sociedad y el ambiente, razón por la cual se deberá invertir continuamente en infraestructura y desarrollo, mientras que se cuidan los entornos y se enaltece el potencial de los destinos.

El desarrollo local es un enfoque y una práctica que persigue impulsar el desarrollo endógeno, la auto-organización y el bienestar social (calidad de vida de los habitantes de una localidad), para lo que requiere tanto de la participación colectiva como de la intervención individual. La gestión integral del desarrollo territorial contribuye a planificar adecuadamente la actividad turística y minimizar o mitigar sus impactos negativos, y por consiguiente maximizar los beneficios que genera para el territorio. Para lograrlo se debe actuar bien, sin equivocaciones, reclamando siempre la inclusión e integración de todos los actores del tejido socio-económico local donde está enclavado el destino turístico, marcados por su sentido de pertenencia y compromiso con su propio desarrollo y transformación social desde su realidad constatada.

En ello juega un rol notable la gestión estratégica y la definición e implementación de un sistema de indicadores que permitan gestionar y medir el comportamiento de la

sostenibilidad turística y la capacidad de las empresas turísticas para aportar al desarrollo local en un entorno participativo e innovador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Ávila, L., Ramírez Cruz, A. K. y Medina Labrada, J. R. (2024). Implementación de la sostenibilidad en destinos turísticos con enfoque inteligente: práctica necesaria para destinos cubanos. *RILCO, Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 6(51), 89-105. https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/13160arm/13160_pdf
- Alonso Falcón, R., Figueredo Reinaldo, O. y Sifonte Díaz, Y. J. (2021). *Desarrollo local: el potencial que nace desde el municipio*. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/06/15/desarrollo-local-el-potencial-que-na-ce-desde-el-municipio-video/>
- Bayas Escudero, J. P. (2019). *La gestión turística y el desarrollo rural sostenible de la zona administrativa cuatro del Ecuador, periodo 2016 - 2017* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú]. [/https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10624/Bayas_ej.pdf?sequence=1](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10624/Bayas_ej.pdf?sequence=1)
- Betancourt García, M. E., Perera Téllez, G., Lorenzo Linares, H., Gascón González., D. y Falcón Rodríguez, M. C. (2021). Modelo para la gestión integrada de destinos turísticos como factor de desarrollo a escala local en Cuba. En A. M. Guzón y J. Olivera Romero (Comp.). *Diversas miradas al Desarrollo Local en Cuba*. (pp. 167-184). Editorial Academia.
- Borrás, S. & Edquist, C. (2019). *Holistic Innovation Policy: Theoretical Foundations, Policy Problems, and Instrument Choices*. Oxford University. <https://susanaborras.files.wordpress.com/2020/03/borras-edquist-holistic-innovation-policy-book-pre-print-1.pdf>
- Carrera, G., Larrea, M. y Moncayo, M. (2020). Desarrollo local y turismo en Ecuador. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 19(1), 30-48. <https://web.archive.org/web/20200724203949/https://enlace.ueb.edu.ec/index.php/enlaceuniversitario/article/download/99/142>

- Castillo Peña, A., Alfonso Leonard, P. y Arias Rosales, B. (2022). Diseño del sistema de gestión integral: una estrategia para el desarrollo sostenible. *Avances*, 24(4), 495-504. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8950589.pdf>
- Consejo de Ministros de la República de Cuba. (16 de abril de 2021). *Decreto Ley No. 33/2021. Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial*. Consejo de Ministros de la República de Cuba. Gaceta Oficial de Cuba 359-O40. <https://cuba.vlex.com/vid/decreto-no-33-2021-864363825>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M. y Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: contexto y caracterización del modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n1/2218-3620-rus-13-01-6.pdf>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., Núñez Jover, J. y Torres Paez, C. C. (2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: un camino hacia los sistemas alimentarios locales. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 367-387. <https://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/372/634>
- Falcón Serra, P. (24 de noviembre de 2020). *Clasificación y tipos de turismo*. Entorno Turístico. <https://www.entornoturistico.com/clasificacion-y-tipos-de-turismo/>
- International Association of Scientific Experts in Tourism. (1991). 41 Congress International Associations of Scientific Experts in Tourism. Alemania.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). McGraw-Hill.
- Landázuri Espinoza, S. N. y Montenegro Cazare, N. J. (2018). El enfoque estratégico de Michael Porter aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra - Ecuador. *Revista Científica Hallazgos*, 21(Suplemento Especial), 1-8. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/227/133>
- Lorenzo Linares, H., Betancourt García, M. E. y Falcón Rodríguez, C. (2019). Sostenibilidad y desarrollo local: procedimiento para la evaluación integrada de los destinos turísticos. *Rosa dos Ventos*, 11(1), 84-102. <https://core.ac.uk/download/pdf/236121784.pdf>
- Maldonado Narváez, M. I. y Tovar Duarte, L. C. (2019). ¿Desarrollo sostenible? Una breve contrastación entre el discurso y la realidad en el caso colombiano. *In*

Matanzas,

Cuba].

<https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/2664/TD%202021%20%28Aneliss%20Trujillo%20P%c3%a9rez%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yera Cabrera, Y. (2019). *Plan estratégico alineado para mejorar el desempeño organizacional del hotel Paradisus Los Cayos* [Tesis de Pregrado, Universidad Central de Las Villas, Cuba].

<https://dspace.uclv.edu.cu/server/api/core/bitstreams/c4cb95c1-8fbd-4d02-b9b9-0a222237224d/content>

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#)

