



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN TURISMO**

**TÍTULO: ESQUEMA FINANCIERO PARA IMPULSAR EL
DESARROLLO TURÍSTICO DESDE EL DESARROLLO
LOCAL**

Autor: Lic. Nayda Berena Alfonso Jaime

Tutora: MSc Tania Ivón Sosa Ibarra. Profesora Auxiliar

**SANCTI SPÍRITUS
2024**

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”, subordinado a la Dirección General de Desarrollo 3 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:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.
Comandante Manuel Fajardo s/n, esquina a Cuartel, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba.
CP. 60100

Teléfono: **41-334968**

ÍNDICE

Resumen

Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco Teórico Referencial.....	5
1.1 Desarrollo turístico.....	6
1.2 Desarrollo local.....	8
1.3 Esquemas financieros	11
1.4 Marco legal para los actuales esquemas financieros del desarrollo local	14
1.5 Metodologías para la gestión de proyectos de negocios.....	14
Capítulo 2. Diagnóstico del desarrollo turístico respecto a las potencialidades de financiamiento del desarrollo local	22
2.1 Situación actual de desarrollo turístico.....	22
2.1.1 Inventario de recursos locales y grado de conservación.....	22
2.1.2 Análisis del potencial de desarrollo del Municipio Sancti Spíritus.....	24
2.1.3 Áreas prioritarias de inversión.....	26
2.2 Herramientas de diagnóstico para el diseño del Esquema financiero basado en Design thinking.....	28
Capítulo 3. Propuesta del Esquema financiero para impulsar el turismo desde el desarrollo local	47
3.1 Elementos de diseño	47
3.2 Diseño del esquema financiero para impulsar el turismo desde el desarrollo local en Sancti Spíritus basado en Design Thinking.....	48
3.3 Validación del Esquema financiero por criterio de expertos.....	54

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

RESUMEN

Este trabajo presenta el diseño de un esquema financiero para fomentar el desarrollo turístico en la provincia de Sancti Spíritus, Cuba, aprovechando los presupuestos locales destinados al desarrollo. La investigación, de enfoque metodológico mixto, identifica como principales obstáculos la falta de articulación entre actores locales, la limitada ejecución presupuestaria y el escaso conocimiento metodológico en la gestión de proyectos turísticos. A través de la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y análisis de casos de estudio, se fundamentan conceptos clave como desarrollo turístico, desarrollo local y esquemas financieros. Asimismo, se diagnostica el estado actual de los recursos locales y prácticas de gestión, revelando debilidades y oportunidades. El esquema propuesto integra estrategias como asociaciones público-privadas, microfinanciamiento, crowdfunding y pagos por servicios ecosistémicos, priorizando la sostenibilidad económica, social y ambiental. Su principal aporte es un marco práctico y adaptable que dinamiza la economía turística, promueve la participación comunitaria y empresarial, y optimiza el uso de los recursos locales, ofreciendo un modelo replicable para contextos similares.

ABSTRACT

This study introduces a financial framework designed to boost tourism development in Sancti Spíritus, Cuba, by leveraging local budgets allocated for development. Using a mixed-methods approach, the research identifies key barriers such as weak collaboration among local stakeholders, underutilized funds, and limited methodological knowledge in managing tourism projects. Through document analysis, semi-structured interviews, and case studies, key concepts like tourism development, local development, and financial frameworks are defined. The current state of local resources and financial practices is assessed, uncovering both challenges and opportunities. The proposed framework incorporates strategies like public-private partnerships, microfinancing, crowdfunding, and ecosystem service payments, emphasizing economic, social, and environmental sustainability. Its primary contribution lies in offering a practical, adaptable model that revitalizes the tourism economy, enhances community and business participation, and maximizes local resource utilization, serving as a replicable solution for similar contexts.

INTRODUCCIÓN

El turismo ha sido reconocido como una de las principales actividades económicas del mundo, contribuyendo al 10% del Producto Interno Bruto global y generando uno de cada diez empleos, según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2022). Tiene el potencial de ser un motor de desarrollo local sostenible al impulsar economías locales, promover el emprendimiento y garantizar el uso eficiente de los recursos disponibles. Sin embargo, en muchos contextos, como en Sancti Spíritus, Cuba, existe un vacío metodológico y práctico para conectar los presupuestos destinados al desarrollo local con proyectos turísticos de impacto.

El turismo, como motor económico y cultural en contextos locales, puede convertirse en una herramienta clave para el desarrollo. Sin embargo, en Cuba, especialmente en Sancti Spíritus, el sector enfrenta retos significativos debido a la limitada ejecución de presupuestos locales y la falta de modelos financieros eficientes que vinculen los recursos locales con el crecimiento turístico sostenible.

En un análisis de las tendencias globales y el contexto cubano se observa que el desarrollo turístico está evolucionando hacia modelos que integran sostenibilidad, inclusión social y participación comunitaria. Iniciativas como las adoptadas por Costa Rica en turismo sostenible o las estrategias de microfinanciamiento para el turismo comunitario en Tailandia, han demostrado que los modelos de desarrollo local basados en esquemas financieros eficientes pueden transformar economías locales (Goodwin, 2017).

En el contexto cubano, aunque el turismo es un sector estratégico de la economía, la gestión de sus recursos enfrenta limitaciones como la centralización administrativa, la falta de participación empresarial y la desconexión entre los recursos locales y las oportunidades de financiamiento. Estudios como los de Torres Santana (2018) y Cárdenas (2019) han evidenciado que, a pesar de la existencia de presupuestos destinados al desarrollo local, su ejecución en proyectos turísticos ha sido insuficiente y, en muchos casos, inexistente.

El pronunciamiento de organismos internacionales es enfático en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente en los ODS 8, 11 y 12, la necesidad de promover el turismo sostenible que cree empleos y fomente las economías locales (Naciones Unidas, 2015). La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2021) también subraya la importancia de vincular financiamiento innovador con el turismo local para fomentar la resiliencia económica en economías en desarrollo.

No obstante, en Cuba, la literatura revisada refleja un vacío teórico y metodológico en cuanto al diseño de esquemas financieros que puedan aprovechar los recursos locales, integrando actores comunitarios y garantizando beneficios sostenibles. Esta

desconexión justifica la necesidad de investigar y proponer esquemas o modelos financieros adaptados a las realidades locales.

En correspondencia con lo anterior, se define la **Situación problemática** del estudio basada en diversas limitaciones que afectan negativamente el desarrollo turístico en la provincia de Sancti Spíritus.

- La falta de conocimiento metodológico para la ejecución de financiamientos locales impide que los recursos disponibles se utilicen de manera efectiva, lo que retrasa los proyectos turísticos y limita su potencial de crecimiento.
- La ausencia de una promoción adecuada de las convocatorias de financiamiento disponibles genera que los actores locales no accedan a las oportunidades, reduciendo las opciones para impulsar el desarrollo económico.
- La desactualización de las potencialidades turísticas con respecto a las oportunidades del desarrollo local provoca una desconexión entre los recursos naturales, culturales e históricos y las demandas del mercado, lo que limita la capacidad de aprovechar plenamente el potencial turístico de la región.
- La limitada cultura de gestión por proyectos genera una incapacidad para aplicar prácticas organizativas y administrativas eficientes en los emprendimientos turísticos.
- La mentalidad hacia la exclusividad de la gestión externa del desarrollo turístico restringe la participación activa de los actores locales, lo que disminuye las oportunidades de integración de la comunidad en el proceso de toma de decisiones y gestión.
- La educación en emprendimiento turístico entre los actores locales es insuficiente, lo que impide la creación de nuevas iniciativas que puedan generar empleo y valor en el sector.
- La desarticulación de los actores del desarrollo en torno al turismo impide una colaboración efectiva, lo que limita la capacidad de implementar proyectos integrales que fomenten el crecimiento del sector.
- La participación empresarial en la gestión de oportunidades de negocios turísticos es baja, lo que resulta en una falta de innovación y aprovechamiento de las oportunidades del mercado.
- La inejecución de los presupuestos destinados al desarrollo local contribuye a la falta de avance en el sector turístico, ya que los recursos necesarios para impulsar proyectos no son utilizados adecuadamente.
- La centralización administrativa en los modelos de gestión de negocios y proyectos obstaculiza la eficiencia y la flexibilidad, generando lentitud en la toma de decisiones y limitando la capacidad de adaptación de los proyectos a las nuevas realidades del mercado.

- La falta de una actitud emprendedora para proponer esquemas financieros flexibles y modelos de negocios innovadores frente a las oportunidades de financiamiento locales limita la creación de soluciones sostenibles que puedan transformar el sector turístico en un motor de desarrollo económico a nivel local.

La anterior situación permite identificar como **Problema de investigación**: La inejecución financiera de presupuestos para el desarrollo local limita el desarrollo turístico

Se definen como **Objeto de estudio**: El desarrollo turístico; y como **Campo de acción**: los esquemas financieros para la gestión de proyectos de negocios

La investigación se plantea como **Objetivo general**: Proponer el diseño de un esquema financiero que integre oportunidades de financiamiento para fomentar el desarrollo turístico. Este diseño se basa en la evaluación de recursos locales, la estructuración de mecanismos financieros sostenibles y el fortalecimiento de la participación de actores locales.

Los **Objetivos específicos** que permiten el alcance del objetivo general propuesto son:

1. Fundamentar teóricamente definiciones y referentes en torno al desarrollo turístico, el desarrollo local, esquemas financieros para la gestión de proyectos de negocios, metodologías para la gestión de proyectos, y marco legal para el financiamiento y las inversiones.
2. Identificar los recursos locales para el desarrollo turístico: activos turísticos naturales, culturales o históricos con potencial de desarrollo; presupuestos locales disponibles y las áreas prioritarias de inversión.
3. Diagnosticar los componentes claves del actual esquema financiero para el desarrollo turístico: estructuración del esquema financiero, innovaciones en financiamiento y enfoques de sostenibilidad.
4. Diseñar un esquema financiero que impulse el desarrollo turístico desde el aprovechamiento de los fondos para el desarrollo local.

Se propone la **Hipótesis** de tipo causal bivariada: Si se diseña un esquema financiero que integre y aproveche las oportunidades de financiamiento para el desarrollo local, se contribuirá al impulso del desarrollo turístico.

La hipótesis se estructura en **Variable dependiente**: impulso del desarrollo turístico; y **Variable independiente**: esquema financiero que integre y aproveche las oportunidades de financiamiento para el desarrollo local.

La investigación adopta un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) para analizar tanto las percepciones de los actores locales como los datos empíricos sobre presupuestos e inversiones en el desarrollo turístico. Este enfoque permite una comprensión integral de las barreras y oportunidades existentes en el contexto local.

El Enfoque Investigativo se apoyó en los siguientes **Materiales y Métodos**

Revisión Bibliográfica: Análisis de literatura internacional sobre esquemas financieros y desarrollo turístico. Revisión de marcos legales y normativos en Cuba sobre financiamiento local y turismo. Análisis de metodologías de gestión de proyectos de negocios para el diseño del esquema

Herramientas Cualitativas: Entrevistas semiestructuradas aplicadas a actores clave (autoridades locales, empresarios y expertos en turismo) para identificar percepciones y barreras en el uso de presupuestos. Grupos focales que involucraron a comunidades locales y emprendedores para evaluar sus necesidades y expectativas respecto al desarrollo turístico.

Herramientas Cuantitativas: Análisis Estadístico: Evaluación de datos históricos sobre la ejecución presupuestaria para proyectos turísticos en Sancti Spíritus; y Matrices de Impacto para identificar áreas prioritarias de inversión turística a partir de los recursos locales disponibles.

La Metodología de Diseño se basó en el enfoque de Design Thinking adaptado a la gestión de proyectos, que se emplea para conceptualizar un esquema financiero que integre recursos públicos y privados, con énfasis en la sostenibilidad.

La investigación como resultado científico posee los siguientes **Valores**:

Valor teórico: La investigación aporta un marco conceptual que articula las nociones de desarrollo turístico, desarrollo local y esquemas financieros innovadores, integrando perspectivas internacionales y cubanas. Este marco teórico profundiza en la relación entre los recursos locales y el turismo sostenible, abordando vacíos existentes en la literatura y abriendo nuevas líneas de discusión en la gestión turística y financiera.

Valor metodológico: El diseño de un esquema financiero contextualizado se basa en una metodología mixta que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Este enfoque proporciona herramientas prácticas, como matrices de impacto y estrategias participativas, que facilitan la evaluación, planificación y optimización de los recursos destinados al desarrollo turístico desde un nivel local.

Valor práctico: Los resultados generan una guía replicable para otros territorios con características similares, promoviendo la aplicación de esquemas financieros adaptables y sostenibles que potencien el turismo como motor de desarrollo local. La participación de actores comunitarios y la integración de recursos locales aseguran la aplicabilidad de la propuesta en diversos escenarios.

Valor económico: La investigación plantea soluciones innovadoras como el microfinanciamiento, el crowdfunding comunitario y las asociaciones público-privadas, que mejoran la eficiencia en la asignación y uso de presupuestos locales. Estas estrategias contribuyen a maximizar el impacto económico del turismo en las comunidades, promoviendo emprendimientos locales y fortaleciendo las economías territoriales.

Valor ecológico: Al proponer esquemas financieros que priorizan la sostenibilidad, la investigación garantiza la conservación de los recursos naturales y culturales utilizados en el turismo. La inclusión de pagos por servicios ecosistémicos y la reinversión de ingresos turísticos en la preservación ambiental refuerzan el compromiso con un desarrollo turístico ecológicamente responsable.

Valor social: La propuesta fomenta la inclusión y empoderamiento de los actores locales, promoviendo una participación activa en la gestión de proyectos turísticos. Esto contribuye al fortalecimiento del tejido social, la mejora de la calidad de vida de las comunidades y la creación de un sentido de pertenencia hacia los recursos turísticos.

Valor cultural: La investigación preserva y potencia los valores culturales e históricos de Sancti Spíritus, integrándolos en el desarrollo turístico de manera respetuosa y sostenible. Esto permite generar productos turísticos diferenciados que enriquezcan la experiencia del visitante y refuercen la identidad cultural local.

Estos valores, interrelacionados, destacan la integralidad de la investigación y su capacidad de generar impactos positivos en múltiples dimensiones del desarrollo territorial, particularmente en el contexto cubano

El **aporte científico** de esta investigación radica en el diseño de un esquema financiero que integra elementos innovadores como el microfinanciamiento, el crowdfunding comunitario y los pagos por servicios ecosistémicos. Este esquema aborda las especificidades locales, optimizando el uso de los presupuestos destinados al desarrollo local y fortaleciendo su vínculo con el desarrollo turístico sostenible. Además, el estudio proporciona una metodología replicable que permite evaluar y mejorar la ejecución de financiamientos locales en proyectos turísticos, ofreciendo un enfoque práctico que fomenta la participación comunitaria y la sostenibilidad. Asimismo, la investigación aporta evidencia empírica sobre las limitaciones existentes en la articulación entre recursos locales y oportunidades de financiamiento, lo que contribuye al diseño de estrategias más efectivas para la gestión de proyectos turísticos en Cuba y otros contextos similares.

La memoria escrita del trabajo se representa en una estructura de 3 capítulos: Capítulo 1. Marco teórico referencial, Capítulo 2. Diagnóstico del desarrollo turístico respecto a las potencialidades de financiamiento del desarrollo local; y Capítulo 3. Propuesta del Esquema financiero para impulsar el desarrollo turístico desde el desarrollo local; Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO 1. Marco Teórico Referencial

El presente capítulo aborda definiciones y referencias que describen el contexto respecto a desarrollo turístico, desarrollo local, esquemas financieros, marco legal y metodologías para la gestión de proyectos de negocios. A continuación la Figura 1 muestra el Hilo conductor del Marco teórico referencial.



Figura 1. Hilo conductor del Marco Teórico Referencial

Fuente: Elaboración propia

1.1. Desarrollo Turístico

El desarrollo turístico implica la planificación estratégica de actividades y recursos para satisfacer demandas turísticas, con beneficios económicos, sociales y ambientales. Según Sharpley y Telfer (2015), el desarrollo turístico debe integrarse al marco del desarrollo sostenible, implicando la participación activa de comunidades locales. Su conceptualización de diversas formas a lo largo del tiempo, refleja la evolución del turismo como fenómeno social, económico y cultural. Algunas de las más notables conceptualizaciones han tenido sus mayores aportaciones referidos a:

Sharpley y Telfer (2015): Destacan la importancia de la sostenibilidad como eje del desarrollo turístico.

Hall y Page (2014): Subrayan el turismo como un dinamizador económico regional, ligado a políticas públicas efectivas.

Inskeep (1991): Enfatizan un enfoque integral que vincule cultura, economía y medio ambiente.

Becken y Hay (2007): Proponen un enfoque de adaptación al cambio climático como parte del desarrollo turístico sostenible.

Blázquez (2018): En el contexto cubano, argumenta que el turismo debe integrar encadenamientos productivos locales.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2024) define el desarrollo turístico como el proceso de planificación y gestión que busca maximizar el impacto positivo del turismo en términos económicos, sociales y ambientales, mientras se minimizan los impactos negativos. Este enfoque incluye la creación de productos turísticos sostenibles que respondan a las demandas del mercado.

Mathieson y Wall (1982): Consideraron el desarrollo turístico como un proceso de transformación espacial y económica que implica la creación de infraestructuras y servicios para satisfacer las necesidades de los turistas, al tiempo que se equilibran los intereses de las comunidades anfitrionas.

Hall y Page (1999): Proponen que el desarrollo turístico debe ser entendido como una herramienta para el desarrollo regional, vinculada al fortalecimiento de las economías locales y al impulso de la integración social.

Cohen (2012): Introdujo el concepto de "des-diferenciación turística", indicando que el desarrollo contemporáneo incluye la integración de prácticas turísticas en la vida cotidiana, lo que ha generado nuevas formas de interacción y consumo turístico en espacios no tradicionales.

Poon (1993): Subrayó la transformación del turista en un consumidor más informado y exigente, destacando la importancia de personalizar los productos turísticos y diversificar las ofertas en función de las demandas específicas.

Graburn (1989): Interpretó el turismo como una experiencia ritual que proporciona una ruptura con la cotidianidad, destacando su capacidad transformadora tanto para turistas como para comunidades receptoras.

Bourdeau (2012): Plantea el concepto de "post-turismo", donde las prácticas turísticas trascienden su definición tradicional, promoviendo la reinención de destinos y actividades turísticas fuera de los esquemas convencionales.

(Rodríguez y López, 2008): En el contexto cubano, el desarrollo turístico se concibe como un motor económico clave, ligado a la promoción de la cultura y los valores locales. Este enfoque enfatiza la necesidad de estrategias sostenibles para mitigar impactos ambientales y preservar la autenticidad cultural.

Equipo MIT (2011): Resalta que el turismo contemporáneo difumina las fronteras entre ocio y actividades cotidianas, requiriendo una planificación adaptativa que integre tecnología y flexibilidad para responder a las demandas de los nuevos perfiles de turistas.

Manual de Productos Turísticos de la OMT (2024): Define el desarrollo de productos turísticos como un proceso integral que involucra la colaboración entre actores públicos y privados, centrado en la creación de experiencias únicas y de valor añadido que sean sostenibles y competitivas a nivel global.

Considerando la amplitud y flexibilidad del turismo, Gurría (2004) afirma que el mismo es tan antiguo como el hombre y equipara los movimientos migratorios de la cultura nómada con la idea del hombre viajero o móvil, dada por la presencia continua de visitantes y de localidades receptoras. Morillo (2011)

Similares ideas en las anteriores acepciones confluyen en factores comunes del turismo como Sostenibilidad OMT (2024), Rodríguez y López (2008), Hall y Page (1999), Experiencia Transformadora. Graburn (1989), Bourdeau (2012), e Innovación y Diversificación. Poon (1993), Manual de Productos Turísticos (2024).

El análisis revela que el desarrollo turístico exitoso en Sancti Spíritus dependerá de modelos financieros que promuevan la sostenibilidad y el beneficio directo a comunidades locales.

1.2 Desarrollo Local

El desarrollo local es un proceso dinámico y multifacético que busca transformar las condiciones sociales, económicas, culturales y ambientales de una comunidad a través de la gestión eficiente de sus recursos internos y la participación activa de sus actores. Este enfoque parte de la idea de que el progreso sostenible no puede ser impuesto desde el exterior, sino que debe emerger de las capacidades endógenas y la colaboración entre los distintos niveles de gobernanza y la ciudadanía (Boisier, 2005; Vázquez-Barquero, 2009). En este sentido, el desarrollo local implica no solo la creación de riqueza y empleo, sino también la mejora de la calidad de vida, el fortalecimiento de las identidades culturales y la construcción de un capital social robusto que facilite la innovación y la resiliencia comunitaria (Arocena, 1995; Banco Mundial, 2001).

En el análisis de diferentes perspectivas, tendencias internacionales y contribuciones cubanas sobre el desarrollo local, la teoría reafirma su relevancia como estrategia clave para enfrentar los retos de la globalización y promover la sostenibilidad a nivel territorial.

Algunos autores tributan a la idea de que el desarrollo local se entiende como un proceso endógeno que fomenta el uso eficiente de recursos locales mediante la participación comunitaria. Entre sus principales contribuciones:

Sen (1999) relaciona el desarrollo local con la ampliación de capacidades humanas.

Buarque (1999) define este proceso como un esfuerzo colectivo basado en el territorio.

Vázquez Barquero (2005) propone que el desarrollo local debe generar valor a partir de los recursos endógenos y fortalecer redes de cooperación.

Storper (1997) vincula el desarrollo local con la economía regional y la innovación.

González Rey (2003) contextualiza el desarrollo local en Cuba como una construcción social dinámica.

Desde la perspectiva del enfoque territorial, otros autores argumentan que el desarrollo local busca el fortalecimiento de las capacidades productivas, sociales e institucionales de una comunidad para mejorar la calidad de vida, como expresan:

Amartya Sen (1999) relaciona el desarrollo local con las libertades individuales y las capacidades humanas.

Buarque (1999) define el desarrollo local como un proceso endógeno basado en la participación comunitaria.

Storper (1997) resalta la importancia de la economía regional y la innovación como motores del desarrollo local.

González Rey (2003, Cuba) plantea que el desarrollo local es un espacio de construcción social en Cuba, vinculado al turismo.

Vázquez Barquero (2005) propone un modelo basado en el aprovechamiento de recursos locales y redes de cooperación.

Desde una perspectiva integradora y holística del término, el desarrollo local se define como un proceso integral y participativo mediante el cual las comunidades gestionan sus recursos para mejorar sus condiciones económicas, sociales y ambientales, fomentando la sostenibilidad y el empoderamiento comunitario. A continuación, se presentan diversas definiciones y perspectivas de autores y organizaciones que permiten entender esta integración en el término.

Stohr y Taylor (1981) plantean que el desarrollo local es una estrategia centrada en las capacidades endógenas de una región, destacando el papel de los actores locales en la identificación y aprovechamiento de recursos disponibles.

Boisier (2005) define el desarrollo local como un proceso de cambio estructural basado en la construcción de capacidades locales y en la generación de capital social, fomentando la innovación y la cohesión social.

Vázquez-Barquero (2009) concibe el desarrollo local como una estrategia que promueve la competitividad territorial mediante la participación activa de los actores locales y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno global.

Brezzi y Veneri (2015) desde una perspectiva internacional, sugieren que el desarrollo local implica la articulación entre políticas nacionales y locales,

promoviendo la descentralización y la gestión participativa para fomentar el crecimiento sostenible.

Banco Mundial (2001) enfatiza la importancia de la gobernanza local y la descentralización como pilares del desarrollo local, destacando la capacidad de las comunidades para gestionar sus recursos y decidir sobre su propio futuro.

Arocena (1995) enfatiza la dimensión cultural del desarrollo local, señalando que este debe basarse en las identidades, tradiciones y valores de las comunidades, fortaleciendo su sentido de pertenencia y su capacidad de autogestión.

Pérez Fernández (2006) en el contexto cubano, destaca que el desarrollo local es un componente esencial del modelo de planificación socialista, priorizando la equidad, la sostenibilidad y la participación comunitaria.

Alonso (2010) define el desarrollo local en Cuba como un proceso que busca armonizar los recursos locales con los objetivos nacionales de sostenibilidad, bajo un enfoque inclusivo y participativo.

González y Morales (2009) plantean que el desarrollo local en Cuba debe articularse con las estrategias macroeconómicas del país, promoviendo iniciativas que integren la economía estatal con proyectos comunitarios.

Piketty (2014) desde una perspectiva internacional, sugiere que el desarrollo local debe abordar las desigualdades territoriales mediante la redistribución de recursos y el fortalecimiento de las economías locales.

Redes Neuronales de Conceptos Similares

Autores como Stohr y Taylor (1981), Boisier (2005) y Vázquez-Barquero (2009) coinciden en que el desarrollo local debe ser endógeno, es decir, centrado en los recursos, capacidades y actores locales. Estas ideas convergen con las propuestas de Arocena (1995) y Pérez Fernández (2006), quienes destacan que la identidad cultural y la participación comunitaria son esenciales para garantizar la sostenibilidad y la cohesión social.

Por otra parte, tanto Brezzi y Veneri (2015) como el Banco Mundial (2001) resaltan la importancia de las políticas descentralizadas y la gobernanza local como herramientas para fomentar un desarrollo equilibrado y participativo. Estas reflexiones son compartidas por autores cubanos como Alonso (2010) y González y Morales (2009), quienes integran la perspectiva local con los objetivos nacionales, mostrando cómo la planificación puede ser un puente entre las necesidades comunitarias y las metas macroeconómicas.

Finalmente, la dimensión de la equidad territorial, planteada por Piketty (2014) y Boisier (2005), converge con los enfoques de sostenibilidad y redistribución de recursos propuestos en Cuba, evidenciando cómo las tendencias globales y las realidades locales pueden entrelazarse en un marco común de desarrollo.

En resumen de términos y tendencias se observa que las definiciones de desarrollo local destacan su naturaleza integradora, basada en el aprovechamiento de recursos endógenos, la participación comunitaria y la sostenibilidad como ejes centrales. Autores como Boisier (2005) y Vázquez-Barquero (2009) resaltan su orientación hacia la competitividad territorial y la cohesión social, mientras que perspectivas internacionales como las del Banco Mundial (2001) subrayan la importancia de la gobernanza local y la descentralización. En el contexto cubano, se observa una apropiación estratégica de estas tendencias internacionales, adaptadas a los principios del modelo socialista. Según González y Morales (2009) y Pérez Fernández (2006), el desarrollo local en Cuba se centra en la equidad, la planificación estatal y la integración de proyectos comunitarios con objetivos nacionales, promoviendo una visión inclusiva y participativa alineada con las particularidades del país. Esto refleja una convergencia entre las demandas globales de sostenibilidad y las realidades locales, posicionando a Cuba como un caso singular en la implementación de políticas de desarrollo local.

1.3 Esquemas financieros

Un esquema financiero puede conceptualizarse como una estructura diseñada para la movilización, asignación y gestión de recursos económicos, dirigida a alcanzar objetivos específicos dentro de un sector o proyecto. Según Sharpley (2000), los esquemas financieros en turismo deben estar orientados hacia la sostenibilidad, incorporando mecanismos como incentivos fiscales, subsidios y financiamiento dirigido para beneficiar tanto a los destinos como a las comunidades anfitrionas. Mitchell y Ashley (2010) lo entienden como el diseño de cadenas de valor que permiten maximizar los beneficios económicos locales, integrando herramientas como microfinanzas y fondos rotatorios para asegurar la participación comunitaria en el sector turístico. Por su parte, Becken y Hay (2007) destacan que un esquema financiero debe responder a desafíos globales, como el cambio climático, mediante bonos verdes y estrategias que promuevan inversiones sostenibles. Finalmente, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2015) subraya la relevancia de las alianzas público-privadas (APP) como esquemas financieros clave para garantizar el desarrollo equitativo, sostenible y competitivo del turismo.

Algunos autores se refieren particularmente a los esquemas financieros como modelos que integran herramientas y recursos financieros para la ejecución eficiente de proyectos.

Schumpeter (1934): Plantea la relación entre financiamiento e innovación empresarial.

Yunus (2007): Introduce el microfinanciamiento como herramienta de empoderamiento comunitario.

Porter (1985): Argumenta que la inversión estratégica puede crear ventajas competitivas sostenibles.

Kaplan y Norton (1996): Proponen el Balanced Scorecard como guía para alinear estrategias financieras y objetivos organizacionales.

Cárdenas (2019): Examina la implementación de esquemas financieros en el contexto turístico cubano.

Desde otra perspectiva, se encontraron aportes teóricos que respaldan la importancia de integrar modelos financieros sostenibles que impacten positivamente a las comunidades locales, asegurando un desarrollo turístico equilibrado y exitoso, a partir de las siguientes consideraciones:

Butler (1980) plantea en su modelo del *Ciclo de Vida del Destino Turístico* que para lograr un desarrollo turístico exitoso, es esencial mantener un equilibrio entre el crecimiento económico y la capacidad de carga del destino, evitando la degradación ambiental y social. Esto refuerza la necesidad de modelos sostenibles que integren el beneficio comunitario.

Sharpley (2000) argumenta que el turismo sostenible debe ser visto como un proceso integrador, en el que la planificación y los modelos financieros prioricen el bienestar de las comunidades locales, asegurando que el desarrollo turístico no las desplace ni les genere perjuicios.

La Organización Mundial del Turismo (2015), en su *Informe sobre Turismo y Desarrollo Sostenible*, enfatiza que las comunidades locales deben ser actores clave en la cadena de valor del turismo, recibiendo beneficios económicos directos a través de iniciativas inclusivas y modelos financieros que promuevan la equidad.

En el contexto cubano, Rodríguez y López (2008) sostienen que el turismo sostenible no solo debe enfocarse en preservar los recursos naturales, sino también en garantizar que las comunidades locales sean los principales beneficiarios de los ingresos generados, lo cual es especialmente relevante en Sancti Spíritus, dada su riqueza cultural y natural.

Hall y Lew (2009) proponen que los modelos financieros en turismo sostenible deben incluir fondos de reinversión para mejorar la infraestructura local y programas de capacitación comunitaria, asegurando un impacto positivo a largo plazo.

Mitchell y Ashley (2010) en su obra sobre cadenas de valor en turismo, destacan la importancia de estrategias financieras que maximicen la participación de las comunidades locales en el mercado turístico, desde la provisión de servicios hasta la creación de productos artesanales.

Por su parte Becken y Hay (2007) enfatizan que la sostenibilidad en el turismo depende de modelos financieros que consideren los impactos climáticos, fomentando inversiones en infraestructura verde y tecnologías que beneficien tanto al medio ambiente como a las economías locales.

La perspectiva de Cohen (2012) sobre la "des-diferenciación turística" subraya que el turismo moderno debe centrarse en prácticas inclusivas y adaptativas que

beneficien tanto a los visitantes como a las comunidades anfitrionas, promoviendo un modelo más equitativo.

En su análisis del post-turismo, Bourdeau (2012) argumenta que el éxito de los destinos radica en reinventar prácticas turísticas sostenibles que combinen innovación financiera y participación comunitaria.

Finalmente la OMT (2020) subraya la necesidad de modelos financieros basados en alianzas público-privadas que prioricen la sostenibilidad económica, social y ambiental, asegurando beneficios directos para las comunidades locales.

Los esquemas financieros para el desarrollo turístico se refieren a estructuras y modelos económicos diseñados para movilizar recursos hacia proyectos turísticos sostenibles y rentables. A continuación, se presenta un análisis teórico basado en contribuciones clave:

Sharpley (2000): Propone que los esquemas financieros deben alinearse con la sostenibilidad, incluyendo incentivos fiscales y subsidios dirigidos a proyectos que promuevan el beneficio ambiental y social. Para Sharpley, el turismo debe ser visto como un motor económico con mecanismos redistributivos para favorecer a las comunidades locales.

Mitchell y Ashley (2010): Destacan los modelos de cadenas de valor como herramientas clave. Estos esquemas financieros buscan maximizar la participación local en los ingresos del turismo mediante acuerdos contractuales, microfinanzas y fondos rotatorios que permitan a las comunidades invertir y beneficiarse directamente del turismo.

Becken y Hay (2007): Enfatizan los esquemas basados en el cambio climático, donde los financiamientos verdes (como bonos climáticos) y las inversiones en energías renovables apoyan proyectos turísticos que reducen el impacto ambiental mientras generan beneficios económicos.

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2015): Introduce la importancia de alianzas público-privadas (APP) como esquemas financieros fundamentales para el desarrollo turístico. Las APP promueven la cooperación entre gobiernos, empresas y comunidades, asegurando que los ingresos sean equitativamente distribuidos y utilizados en infraestructura sostenible.

Rodríguez y López (2008): En el contexto cubano, sugieren que los esquemas financieros deben centrarse en cooperativas y empresas estatales que reinviertan sus beneficios en la comunidad local. Este enfoque respalda la sostenibilidad y fomenta el empoderamiento económico de los residentes.

Hall y Lew (2009): Plantean que los esquemas financieros deben incluir impuestos al turismo, cuyos fondos sean reinvertidos en conservación ambiental y desarrollo comunitario, creando un ciclo de sostenibilidad financiera y social.

La interrelación entre estas teorías destaca varios ejes clave para los esquemas financieros en turismo. Por un lado, Sharpley (2000) y Rodríguez y López (2008)

coinciden en la necesidad de que los beneficios económicos del turismo fluyan directamente hacia las comunidades locales mediante mecanismos redistributivos y estrategias estatales inclusivas. Asimismo, Mitchell y Ashley (2010) y Hall y Lew (2009) enfatizan la importancia de los impuestos y las cadenas de valor como herramientas para generar recursos que sean reinvertidos en infraestructura sostenible y programas de capacitación comunitaria.

Por otro lado, Becken y Hay (2007) y la OMT (2015) convergen en la idea de que los esquemas financieros deben adaptarse a los desafíos globales, como el cambio climático, a través de bonos verdes, alianzas público-privadas y tecnologías limpias que permitan reducir el impacto ambiental del turismo mientras se generan ingresos sostenibles.

En conjunto, estos aportes resaltan que los esquemas financieros deben ser inclusivos, sostenibles y estratégicos, promoviendo el empoderamiento comunitario y asegurando la sostenibilidad económica, social y ambiental del turismo.

1.4 Marco legal para los actuales esquemas financieros del desarrollo local

En Cuba, varias leyes y normativas están relacionadas con los esquemas financieros, el desarrollo local y el desarrollo turístico, enmarcadas en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 (PNDES). En el ámbito financiero, el Decreto-Ley 289/2011 establece mecanismos para el acceso a créditos bancarios y servicios financieros, fundamentales para financiar proyectos locales y turísticos. El Decreto-Ley 113/2012 del Sistema Tributario regula los impuestos para emprendedores y empresas, promoviendo la sostenibilidad financiera. En cuanto al desarrollo local, el Decreto 33/2021 refuerza la autonomía de los gobiernos municipales para gestionar proyectos socioeconómicos, priorizando sectores estratégicos como el turismo. Este sector, vital para la economía cubana, está regulado por normativas como el Decreto-Ley 64/2018, que fomenta las inversiones extranjeras en infraestructura turística y establece alianzas público-privadas para fortalecer la oferta en destinos clave. Estas leyes, en conjunto, buscan articular financiamiento, descentralización y promoción del turismo como pilares del desarrollo económico sostenible.

1.5 Metodologías para la gestión de proyectos de negocios

La gestión de proyectos de negocios ha evolucionado significativamente, adoptando metodologías diversas que ofrecen enfoques estructurados, ágiles e innovadores para alcanzar objetivos específicos.

Estas metodologías guían la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos mediante principios claros y herramientas adaptables, atendiendo las demandas de un entorno cada vez más dinámico. Entre ellas, destacan el Design Thinking, PMBOK, PRINCE2, SCRUM, Lean Start-Up, Kanban y OKR (Objectives and Key Results), cada una con características particulares que permiten identificar ventajas y desventajas según el propósito para el cual deseen usarse.

La Tabla 1 muestra un estudio comparado de las metodologías para la gestión de proyectos de negocios en cuanto a su enfoque, ámbito de aplicación, ventajas y desventajas.

Tabla 1. Comparación de Metodologías para la gestión de proyectos de negocios

Metodología	Enfoque	Ámbito de Aplicación	Ventajas	Desventajas
PMBOK	Tradicional, predecible	Proyectos grandes	Estructura robusta	Baja flexibilidad
PRINCE2	Gestión por procesos	Corporativo, gubernamental	Roles claros	Complejidad administrativa
SCRUM	Iterativo, ágil	Tecnología, innovación	Flexibilidad, colaboración	Requiere equipos experimentados
Lean Start-Up	Validación de hipótesis	Emprendimiento	Reducción de riesgos	Menos formalidad en la ejecución
Kanban	Optimización del flujo	Gestión de tareas	Simplicidad, visualización	Falta de estructura para proyectos grandes
Design Thinking	Centrado en el usuario	Innovación, negocios	Creatividad, soluciones sostenibles	Requiere cambio cultural en las organizaciones

Fuente: Elaboración propia

Metodologías tradicionales

Las metodologías tradicionales de gestión de proyectos, como PMBOK y PRINCE2, han sido fundamentales para la estructuración y ejecución de proyectos, especialmente en entornos más grandes y organizados.

Estas metodologías proporcionan marcos detallados y predecibles que aseguran el control y la gestión rigurosa de los proyectos a lo largo de su ciclo de vida. Sin embargo, su enfoque más lineal y estructurado puede ser menos adecuado para proyectos en entornos cambiantes o innovadores, como los relacionados con el desarrollo de negocios emergentes o la innovación turística.

Ambas metodologías se basan en la premisa de que los proyectos pueden preverse y controlarse de manera lineal, lo cual, si bien útil en ciertos contextos, no siempre permite la creatividad ni la capacidad de adaptación rápida necesarias en sectores como el turismo, donde los mercados son impredecibles y las necesidades de los clientes evolucionan constantemente.

Se describen ambas metodologías:

1. PMBOK (Project Management Institute, 2021)

Es una guía estándar que estructura la gestión de proyectos en diez áreas de conocimiento, como integración, alcance, cronograma, costos y calidad. Su enfoque busca minimizar riesgos mediante procesos lineales y predecibles, siendo ampliamente utilizada en proyectos de gran escala y larga duración.

2. PRINCE2 (AXELOS, 2017)

Centrada en la gestión por procesos, esta metodología se basa en la justificación continua del negocio, la definición clara de roles y responsabilidades y la adaptabilidad a diferentes tipos de proyectos. Es particularmente popular en entornos gubernamentales.

Metodologías ágiles

Las metodologías ágiles como SCRUM y Kanban han ganado popularidad en los últimos años debido a su enfoque flexible, colaborativo e iterativo, lo que las convierte en opciones eficaces para proyectos que requieren adaptabilidad y rapidez en respuesta a cambios.

A pesar de su flexibilidad y enfoque centrado en el cliente, las metodologías ágiles también presentan ciertos inconvenientes. En proyectos más grandes o con equipos distribuidos, la necesidad de comunicación constante y la dificultad de escalar pueden ser retos significativos (Sutherland, 2014). Además, las metodologías ágiles requieren que los equipos tengan una gran autonomía y responsabilidad, lo que puede no ser adecuado para todos los contextos organizacionales o de desarrollo de proyectos.

En conclusión, las metodologías ágiles son particularmente efectivas en proyectos que requieren flexibilidad y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, lo cual es crítico en sectores como el turismo, donde la innovación y la respuesta a las necesidades cambiantes del mercado son claves. No obstante, su implementación exitosa depende en gran medida de la capacidad del equipo para gestionar el cambio y colaborar eficazmente.

A continuación se describen las Metodologías ágiles:

1. SCRUM (Schwaber & Sutherland, 2017). SCRUM organiza el trabajo en ciclos iterativos y adaptativos denominados sprints. Promueve la colaboración constante, la entrega incremental y la flexibilidad para responder a cambios durante el desarrollo del proyecto.

2. Lean Start-Up (Ries, 2011). Se centra en validar hipótesis de negocio mediante experimentos rápidos y prototipos mínimos viables (MVP), reduciendo desperdicios y asegurando que el producto o servicio responda a las necesidades reales del mercado
3. Kanban (Anderson, 2010). Esta metodología visualiza y organiza el flujo de trabajo a través de un tablero, mejorando la gestión de tareas y permitiendo la optimización continua.

Metodologías innovadoras

Las metodologías innovadoras como Design Thinking, SCRUM y Kanban han revolucionado la gestión de proyectos al integrar principios de flexibilidad, colaboración y orientación al usuario.

Estas metodologías ofrecen enfoques distintos pero complementarios para la gestión de proyectos, especialmente en entornos de alta complejidad y dinamismo, como el desarrollo turístico. Estas metodologías se destacan por su capacidad para fomentar la creatividad, la colaboración y la adaptabilidad, haciendo posible resolver problemas de manera efectiva en contextos que requieren innovación continua y respuesta rápida a los cambios.

La combinación de estas metodologías no solo mejora la eficiencia y la calidad en la gestión de proyectos turísticos, sino que también permite una colaboración más efectiva entre diferentes actores clave, incluyendo gobiernos, empresas y comunidades locales. En particular, Design Thinking se destaca por su capacidad para facilitar la innovación centrada en el usuario y permitir soluciones creativas que pueden ser fácilmente aplicadas en proyectos turísticos locales, garantizando beneficios sostenibles tanto para los inversores como para las comunidades anfitrionas.

En resumen, estas metodologías no solo abordan los desafíos típicos de los proyectos turísticos, sino que también fomentan una cultura de innovación y mejora continua que es fundamental para el éxito a largo plazo.

A continuación se describe el Design thinking como Metodología innovadora:

1. Design Thinking (Brown, 2009; Plattner et al., 2010)

La metodología Design Thinking fue popularizada por el autor Tim Brown en su libro *Change by Design* (2009). Aunque sus raíces pueden encontrarse en el diseño industrial, fue gracias a Brown y a la consultora IDEO que se consolidó como un enfoque más amplio para resolver problemas complejos en distintos campos, incluidos los negocios y la innovación. El Design Thinking es un enfoque iterativo y centrado en el ser humano que combina creatividad y análisis para resolver problemas complejos.

Se estructura en cinco pasos:

- Empatizar: Comprender profundamente las necesidades del usuario.

- Definir: Identificar y sintetizar el problema a resolver.
- Idear: Generar múltiples soluciones creativas.
- Prototipar: Crear representaciones físicas o digitales de las ideas.
- Evaluar: Recibir retroalimentación para perfeccionar las soluciones.

El Design Thinking fomenta una cultura de innovación al alinear la creatividad con los objetivos estratégicos, permitiendo soluciones sostenibles y escalables (Liedtka, 2015; Lockwood, 2010).

Casos de Éxito en el uso del Design Thinking

El estudio de casos de éxito es crucial en el ámbito de la innovación y la gestión de proyectos, ya que permite observar cómo se aplican las metodologías en contextos reales, evaluar sus resultados y aprender de las mejores prácticas. En particular, los casos de éxito del Design Thinking proporcionan lecciones valiosas sobre cómo este enfoque puede transformar la forma en que se resuelven problemas complejos, se crean soluciones innovadoras y se satisface mejor a los usuarios.

Uno de los ejemplos más citados es el caso de Airbnb, donde la implementación de Design Thinking permitió a los fundadores replantear la experiencia del usuario tanto para los anfitriones como para los huéspedes, transformando un concepto inicial muy limitado en una plataforma global que conecta personas de todo el mundo (Brown, 2009). La compañía adoptó un enfoque centrado en el usuario, entendiendo sus necesidades emocionales, lo que resultó en una evolución constante del diseño del producto para adaptarse mejor a esas expectativas.

Otro caso relevante es el de GE Healthcare, que utilizó Design Thinking para desarrollar productos médicos innovadores que mejoraran la experiencia de los profesionales de la salud y los pacientes. Mediante un proceso de prototipado y pruebas constantes, lograron crear dispositivos más intuitivos y efectivos que, además de mejorar los resultados clínicos, simplificaron la interacción entre médicos y pacientes (Liedtka, 2015).

Estudiar estos casos y otros similares resalta varias lecciones clave sobre la efectividad del Design Thinking. Primero, demuestra que el éxito no solo depende de la creatividad, sino de una profunda comprensión de las necesidades y contextos de los usuarios. Segundo, ilustra cómo un enfoque iterativo y colaborativo puede llevar a soluciones más efectivas y sostenibles. Finalmente, refuerza la importancia de la flexibilidad en el diseño de soluciones que no solo sean funcionales, sino también significativas desde la perspectiva del usuario.

En el contexto del desarrollo turístico y financiero, los casos de éxito de Design Thinking son relevantes porque pueden aplicarse a la creación de modelos de negocio que no solo sean viables económicamente, sino que también generen un impacto positivo en las comunidades locales y en la experiencia de los turistas. Al aplicar Design Thinking, se pueden identificar las verdaderas necesidades de las partes interesadas (turistas, empresarios locales, autoridades gubernamentales),

crear prototipos de modelos financieros y ajustar rápidamente las soluciones según el feedback recibido.

Por lo tanto, estudiar estos casos no solo proporciona inspiración, sino también una guía práctica para implementar Design Thinking en diferentes industrias y contextos, desde el turismo hasta la salud, pasando por la tecnología y más allá.

Casos Internacionales

- Airbnb utilizó Design Thinking para rediseñar su plataforma, logrando una experiencia más intuitiva para los usuarios y triplicando sus ingresos (Brown, 2009).
- GE Healthcare aplicó esta metodología para desarrollar tecnologías médicas más amigables para los niños, como las salas de resonancia magnética temáticas (Carlgren et al., 2016).

Cuba

Aunque no existen amplias documentaciones sobre el uso de Design Thinking en Cuba, su potencial ha sido reconocido en proyectos de innovación educativa y turismo. Pérez Fernández (2006) señala que metodologías participativas como esta pueden enriquecer el diseño de proyectos comunitarios alineados con las políticas de desarrollo local.

Valoración del uso del Design thinking en esquemas financieros para el desarrollo turístico

El Design thinking resulta especialmente útil para diseñar esquemas financieros dirigidos al desarrollo turístico local, ya que permite crear soluciones adaptadas a las necesidades específicas de las comunidades. A través de sus pasos, los actores locales pueden identificar problemas clave en la gestión financiera, idear mecanismos innovadores que maximicen beneficios y asegurar que las soluciones sean viables técnica y económicamente. Su enfoque centrado en la empatía fomenta la inclusión de todas las partes interesadas, garantizando que los esquemas financieros no solo sean sostenibles, sino también socialmente equitativos.

Procedimiento para el diseño del Esquema Financiero basado en Design Thinking

1. Empatizar: Reunir a comunidades locales, empresarios turísticos y autoridades para comprender sus necesidades y limitaciones financieras.
2. Definir: Identificar los principales desafíos financieros, como la falta de acceso a crédito o la ausencia de incentivos fiscales.
3. Idear: Crear soluciones como microcréditos comunitarios, fondos rotatorios o programas de financiamiento público-privado.
4. Prototipar: Diseñar pilotos financieros en localidades seleccionadas para evaluar su funcionamiento y aceptación.

5. Evaluar: Recopilar retroalimentación y ajustar el esquema según las necesidades reales.

Argumentación de la Apropiación de Design Thinking para el Diseño de un Esquema Financiero para el Desarrollo Turístico desde el Desarrollo Local

Design Thinking se presenta como la metodología más adecuada para diseñar un esquema financiero para el desarrollo turístico local por varias razones:

1. Centrado en el Usuario (Empatía): Design Thinking comienza con una fase de empatía, donde se busca comprender a fondo las necesidades y deseos de los usuarios, en este caso, las comunidades locales y los actores clave del sector turístico. En el desarrollo turístico local, esto es crucial, ya que las soluciones financieras deben adaptarse a las realidades y capacidades locales, garantizando que se beneficien las comunidades y no solo los inversores externos (Brown, 2009; Liedtka, 2015).
2. Enfoque Iterativo: Al ser una metodología basada en la experimentación y los prototipos, Design Thinking permite diseñar y probar esquemas financieros de manera rápida y continua, lo cual es esencial en el ámbito turístico, donde las condiciones pueden cambiar rápidamente y se requiere flexibilidad. La posibilidad de prototipar y obtener retroalimentación en cada etapa permite mejorar el esquema financiero en tiempo real, ajustándolo a las necesidades emergentes (Plattner et al., 2010).
3. Fomento de la Innovación Sostenible: Design Thinking no solo se enfoca en soluciones innovadoras, sino también en la viabilidad y sostenibilidad de esas soluciones. Para el desarrollo turístico local, donde la sostenibilidad económica y social es clave, este enfoque ayuda a crear esquemas financieros que no solo sean viables a corto plazo, sino que generen valor duradero para las comunidades (Liedtka, 2015).
4. Participación y Colaboración: Una de las bases del Design Thinking es la colaboración entre diversos actores. En el contexto del desarrollo turístico local, es fundamental incluir a todos los interesados, como gobiernos, empresarios turísticos, residentes locales y organizaciones no gubernamentales, para crear un esquema financiero inclusivo que beneficie a todos (Lockwood, 2010). Esta participación activa garantiza que el esquema financiero sea comprensivo y acepte diversas perspectivas sobre las necesidades locales.

Conclusiones del Capítulo

1. La fundamentación teórica del capítulo permitió esclarecer y contextualizar las principales definiciones relacionadas al estudio, y establecer vínculos que articulan y justifican teóricamente la viabilidad del estudio.
2. La revisión teórica permite concluir que los esquemas financieros son esenciales para el desarrollo turístico desde el desarrollo local, ya que facilitan el acceso a recursos financieros, fomentan el crecimiento económico y promueven la

inclusión social. A través de modelos como los microcréditos y fondos rotatorios, se impulsa la competitividad de los destinos turísticos y se generan beneficios directos para las comunidades locales. La colaboración entre autoridades, empresarios y comunidades es clave para adaptar estas soluciones a las necesidades específicas de cada región, asegurando un desarrollo turístico sostenible y equitativo.

3. La metodología Design thinking es especialmente adecuada para el diseño de un esquema financiero para el desarrollo turístico desde el desarrollo local debido a su enfoque centrado en las necesidades de los usuarios y su capacidad para generar soluciones innovadoras y adaptadas al contexto local. Al involucrar a las comunidades y actores clave en un proceso iterativo, permite identificar desafíos específicos y crear soluciones financieras sostenibles, como microcréditos o fondos rotatorios, que responden directamente a las necesidades del territorio. Este enfoque flexible y colaborativo asegura la viabilidad y efectividad del esquema propuesto, maximizando sus beneficios para el desarrollo turístico local.

CAPÍTULO 2. Diagnóstico del desarrollo turístico respecto a las potencialidades de financiamiento del desarrollo local

2.1 Situación actual de desarrollo turístico

Cuba destaca por su bellos y prístinos paisajes. Por eso, en la provincia de Sancti Spíritus, al centro de la isla mayor, es una prioridad consolidar los 39 productos de turismo de naturaleza con que hoy cuenta, y añadir en lo inmediato otros escenarios que tienen mucho que ofrecer en esta materia.

Sancti Spíritus es la ciudad capital de la provincia del mismo nombre, que se encuentra en la zona central de la isla de Cuba. Asentada en los márgenes del río Yayabo, fue fundada el 4 de junio de 1514 por Diego Velázquez de Cuéllar, a unos 8 kilómetros de su actual ubicación. En 1522 se trasladó a orillas del río Yayabo, su lugar actual. Fue el punto de partida de la conquista española del Yucatán."

En Sancti Spíritus, la historia no hay que buscarla, te encuentra mientras se pasea por sus estrechas calles, por su puente sobre el río Yayabo, por sus plazuelas... Por donde quiera que se mire aparecerá la historia llena de leyendas y tradiciones. Conserva en su centro histórico la arquitectura colonial que entre los siglos XVII y XIX enriqueció la ciudad, destacando el Teatro Principal, la Iglesia parroquial Mayor y el Puente sobre el río Yayabo. Fue la cuarta entre las primeras 7 villas fundadas en la isla y la única con nombre en latín.

A pesar de encontrarse en el centro de la isla, es la ciudad cubana donde se puede disfrutar más de la naturaleza, debido a la cercanía del Embalse Zaza, de las zonas tabacaleras y de las regiones montañosas. La situación ampliada del municipio puede consultarse en Anexo 1.

2.1.1 Inventario de recursos locales y grado de conservación

Recursos Naturales

1. Sitio El Garrote:

- Ubicación: Cercano al poblado de Banao, en un área de premontañas.
- Recursos destacados:
 - Manifestaciones de morfología cársica.
 - Petroglifos de arte rupestre aborígen.
 - Hábitat de especies animales amenazadas: cotorra, catey, zorzal y carpintero.
- Grado de conservación: Buena; aunque las especies están en peligro, se mantiene el valor arqueológico y ambiental del área.

Recursos Culturales e Históricos

2. Centro Histórico de Sancti Spíritus:
 - Incluye edificaciones de los siglos XVIII y XIX.
 - Grado de conservación: Regular a bueno; se realizan restauraciones ocasionales, como el Proyecto de Ruinas Arqueológicas del Parque en 2024.
3. Puente sobre el río Yayabo:
 - Monumento Nacional, único puente de arcos abovedados en Cuba.
 - Grado de conservación: Excelente; estructura sólida y en uso.
4. Iglesia Parroquial Mayor:
 - Construcción más antigua, datada en 1680, con características mudéjares.
 - Grado de conservación: Buena; se mantiene activa y restaurada.
5. Museo de Arte Colonial:
 - Edificación de dos plantas con mobiliario y decoraciones originales del siglo XIX.
 - Grado de conservación: Buena; restaurado y funcional.
6. Museo Casa Natal Serafín Sánchez Valdivia:
 - Grado de conservación: Buena; restaurado en 1987, funciona como museo.
7. Real Cárcel:
 - Construcción militar del siglo XIX, Monumento Local.
 - Grado de conservación: Buena; estructura sólida y significativa históricamente.
8. Casa de la Trova Miguel Companioni:
 - Sede de eventos culturales y restaurada en 1985.
 - Grado de conservación: Buena; mantiene su estructura original.
9. Sitio histórico Protesta de Jarao:
 - Ubicación de un hecho relevante de la historia cubana.
 - Grado de conservación: Monumento Local con obelisco.
10. Casa de la Cultura Osvaldo Mursulí:
 - Edificación neoclásica del siglo XIX.
 - Grado de conservación: Buena; reestructurada como casa de cultura.

Recursos intangibles

11. Tradiciones culturales:
 - Música: Trova espirituana, reconocida nacional e internacionalmente.

- Festividades: Santiago Espirituano, Jornadas de la Cultura Espirituana.
- Leyendas y costumbres: Origen de la guayabera, punto yayabero, Noche de Serenata.
- Grado de conservación: Bueno; se promueven activamente en eventos culturales y educativos.

12. Actividades educativas y ambientales:

- Ecos de la Palma: Educación ambiental en el Museo de Historia Natural.
- Grado de conservación: Bueno; programas regulares de participación comunitaria.

2.1.2 Análisis del potencial de desarrollo del Municipio Sancti Spiritus

Fortalezas

1. Riqueza natural y cultural:
 - Centro Histórico, el puente sobre el río Yayabo y la Iglesia Parroquial Mayor son Monumentos Nacionales con valor turístico.
 - Reservas ecológicas como las Lomas de Banao y áreas de refugio de fauna en Tunas de Zaza y Médano.
 - Extensa red hidrográfica con recursos hídricos importantes, como la presa Zaza, la más grande del país.
2. Capacidades agrícolas y agroindustriales:
 - Áreas agrícolas extensivas y diversos cultivos (caña de azúcar, hortalizas, frutales, etc.).
 - Programas de autoabastecimiento alimentario y agricultura suburbana.
 - Desarrollo de la ganadería bovina y avícola con instalaciones significativas.
3. Infraestructura educativa y científica:
 - Centros como la Universidad "José Martí" y la Estación Experimental de Pastos y Forrajes.
 - Profesionales con alta preparación científica (54.9% de ellos mujeres).
4. Diversificación económica:
 - Industrias alimenticias, construcción, pesca, y actividades turísticas en crecimiento.
 - Incremento del trabajo por cuenta propia, especialmente en transporte y servicios.
5. Clima favorable y conectividad:
 - Clima tropical con buena distribución de lluvias para actividades agropecuarias.

- Acceso a la Carretera Central, autopista nacional y ramales ferroviarios.

Oportunidades

1. Turismo sostenible:

- Incrementar el aprovechamiento de los recursos culturales y naturales como atractivos turísticos.
- Desarrollo de proyectos locales como senderos arqueológicos y promoción de la guayabera.

2. Innovación agrícola:

- Potenciar el uso de tecnologías modernas y aumentar la eficiencia de los sistemas de riego.
- Expandir la producción en áreas poco utilizadas, como cultivos protegidos.

3. Mejorar encadenamientos productivos:

- Resolver problemas de obsolescencia tecnológica e incrementar la producción de materias primas.
- Fortalecer relaciones entre cooperativas y empresas agroindustriales.

4. Gestión ambiental:

- Restaurar áreas degradadas, mejorar el manejo de residuos sólidos y ampliar las redes de alcantarillado.
- Incrementar el uso de biodigestores y soluciones renovables.

5. Potenciar la infraestructura social:

- Ampliar los servicios básicos como abasto de agua y saneamiento en áreas rurales.
- Mejorar la vialidad secundaria y fomentar transporte público alternativo.

Desafíos

1. Envejecimiento poblacional:

- Alta proporción de adultos mayores (21.3%) que limita la fuerza laboral activa.
- Baja tasa de natalidad y migración interna como factores de riesgo.

2. Inequidades urbanas-rurales:

- Concentración de la población urbana (77% en el 10% del territorio) frente a áreas rurales con menos servicios y menor densidad poblacional.

3. Problemas de sostenibilidad agrícola:

- Deficiencias en la fertilización, calidad de semillas y manejo del agua.

- Deterioro de instalaciones ganaderas y áreas agrícolas invadidas por marabú.
- 4. Vulnerabilidad climática:
 - Riesgos asociados a inundaciones costeras y sequías recurrentes.
- 5. Problemas de infraestructura industrial y de transporte:
 - Instalaciones industriales y viales deterioradas.
 - Red ferroviaria y de transporte automotor insuficientemente mantenidas.

2.1.3 Áreas prioritarias de inversión

Infraestructura turística

- **Proyectos específicos:**
 - Restauración y mantenimiento del Centro Histórico y Monumentos Nacionales (puente sobre el río Yayabo, Iglesia Parroquial Mayor, etc.).
 - Mejora de accesos a sitios naturales y culturales como las Lomas de Banao, Tunas de Zaza y el Delta del río Higuanojo.
 - Inversión en la Base de Campismo Planta Cantú, ampliando su infraestructura y servicios para ofrecer una experiencia turística ecológica en la zona montañosa de Banao.
- **Fundamento:**
 - Estos recursos son de alto valor patrimonial y atractivo para los turistas interesados en el turismo histórico, ecológico y cultural. La Base de Campismo Planta Cantú puede convertirse en un centro clave para el ecoturismo, aprovechando su ubicación estratégica en la reserva ecológica.

Promoción y desarrollo de productos turísticos diferenciados

- **Proyectos específicos:**
 - Creación de senderos temáticos en la reserva ecológica Lomas de Banao y las áreas arqueológicas (Hornos de Cal, Delta del río Higuanojo).
 - Implementación de rutas culturales que destaquen la historia de la guayabera y la trova espirituana.
 - Desarrollo de eventos culturales emblemáticos, como ferias anuales centradas en tradiciones locales (Días de la Guayabera, Noche de Serenata).
 - Ampliación de las actividades en la Base de Campismo Planta Cantú, ofreciendo rutas de senderismo, avistamiento de fauna y actividades recreativas en la naturaleza.
- **Fundamento:**

- La promoción de la Base de Campismo como un destino ecoturístico puede atraer a turistas interesados en la naturaleza, mientras que los productos turísticos culturales y naturales son muy valorados en el mercado actual.

Infraestructura de transporte y accesibilidad

- **Proyectos específicos:**

- Reparación de la red vial secundaria (carreteras hacia áreas rurales y turísticas).
- Mejora de los sistemas de transporte público y alternativo (buses turísticos, transporte ecológico como bicicletas o bicitaxis).
- Mejorar el acceso a la Base de Campismo Planta Cantú a través de carreteras de mejor calidad y señalización.

- **Fundamento:**

- La infraestructura vial deficiente limita el acceso a varias zonas turísticas, incluida la Base de Campismo Planta Cantú, lo que impide una mayor afluencia de turistas. Mejorar estas vías incentivaría tanto el turismo ecológico como el cultural.

Alojamiento y servicios complementarios

- **Proyectos específicos:**

- Incentivar la inversión en alojamientos rurales, ecológicos y pequeños hostales en comunidades cercanas a sitios de interés.
- Ampliar la oferta de alojamiento en la Base de Campismo Planta Cantú, incluyendo cabañas ecológicas, áreas para acampadas y restaurantes que ofrezcan comida local.
- Establecimiento de puntos de venta y gastronomía en rutas turísticas claves, utilizando productos locales.

- **Fundamento:**

- La demanda creciente de turismo sostenible requiere alojamientos que integren comunidades locales y mejoren la economía regional. La Base de Campismo Planta Cantú, al estar ubicada en un entorno natural atractivo, puede convertirse en un centro clave para el ecoturismo.

Gestión ambiental y sostenibilidad

- **Proyectos específicos:**

- Restauración y preservación de ecosistemas frágiles en áreas como Tunas de Zaza y el Delta del río Higuanojo.

- Implementación de medidas de manejo de residuos sólidos en sitios turísticos, incluidos los alojamientos y áreas de acampada en la Base de Campismo Planta Cantú.
- **Fundamento:**
 - La conservación de los recursos naturales es esencial para atraer al turista ecológico, un segmento en crecimiento. Además, asegurar la sostenibilidad de la Base de Campismo y otros sitios turísticos es clave para mantener su atractivo a largo plazo.

Base del análisis

1. Recursos naturales y culturales únicos:

- El municipio cuenta con valiosos recursos naturales (reservas ecológicas, el río Yayabo) y culturales (Centro Histórico, la guayabera y la trova espirituana), los cuales, con la adecuada inversión, pueden posicionarse como atractivos turísticos clave.

2. Tendencias de mercado:

El turismo ecológico, cultural y experiencial sigue creciendo a nivel mundial, y Sancti Spíritus tiene las condiciones ideales para aprovechar esta tendencia, especialmente con la Base de Campismo Planta Cantú como centro de ecoturismo.

3. Limitaciones actuales:

La infraestructura vial y de alojamiento aún presenta deficiencias que limitan el flujo turístico. Mejorar estos aspectos, especialmente el acceso a la Base de Campismo y las zonas rurales, será fundamental para el éxito del desarrollo turístico.

Con estas inversiones, Sancti Spíritus puede posicionarse como un destino turístico destacado, aprovechando tanto su patrimonio cultural como sus recursos naturales, y promoviendo un turismo sostenible y enriquecedor.

2.2 Herramientas de diagnóstico para el diseño del Esquema financiero basado en Design Thinking

Se eligen herramientas de diagnóstico con el objetivo de obtener resultados auténticos, robustos y confiables que conforman el diseño del Esquema financiero para el turismo desde el desarrollo local en el Municipio Sancti Spíritus, de esta misma provincia. A continuación se explican las herramientas seleccionadas y organizadas según las fases del Design Thinking.

Fase 1. Empatizar

Herramienta a aplicar: Entrevistas en profundidad

La recopilación de experiencias mediante entrevista en profundidad es una

herramienta cualitativa que se aplicó con el objetivo de obtener elementos relacionados y percepciones del fenómeno desde la perspectiva de los stakeholders involucrados en la propuesta de solución, que permitieran caracterizar la situación actual.

Se recopilaron experiencias de 5 expertos (Directivos de primer nivel de la Dirección de Finanzas del Consejo de la Administración Provincial, Desarrollo local, Colaboración e Inversión extranjera, sector del turismo, y 1 académico con experiencia en emprendimiento, gestión de proyectos y gestión de oportunidades de negocios) que permitieron conocer sus percepciones sobre la situación actual en las dimensiones Desarrollo turístico, Desarrollo local, actualidad de los esquemas financieros y sus desafíos, y metodologías, modelos, métodos empleados, así como experiencias de éxito y fracaso.

La entrevista en profundidad es una técnica cualitativa ampliamente utilizada en investigaciones sociales y empresariales para explorar percepciones, experiencias y conocimientos detallados de los entrevistados. Según la literatura, su aplicación implica las siguientes etapas:

Definición del objetivo: En este caso, comprender las percepciones sobre la situación actual de las dimensiones específicas (Desarrollo turístico, Desarrollo local, esquemas financieros y desafíos, y metodologías aplicadas).

Selección de participantes: Se identificaron 5 expertos clave con experiencia relevante en áreas estratégicas (finanzas, desarrollo local, inversión extranjera, turismo y academia).

Diseño de la guía de entrevista: Se elaboró un conjunto de preguntas abiertas, alineadas con los objetivos de investigación, para fomentar respuestas profundas y detalladas.

Realización de entrevistas: Las sesiones se llevaron a cabo de forma individual, en un ambiente que propiciara la confianza, permitiendo a los expertos expresar libremente sus opiniones.

Registro y análisis de datos: Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis, siguiendo técnicas como la codificación temática para identificar patrones y tendencias.

Esta metodología permite captar información rica y variada, obtenida de las experiencias directas de los expertos, fortaleciendo la validez del estudio.

Se establecieron cuatro componentes principales para evaluar durante las entrevistas:

Desarrollo turístico:

Actualidad del sector turístico.

Factores que impulsan o limitan el desarrollo turístico.

Oportunidades de innovación en el sector.

Desarrollo local:

Principales logros en iniciativas locales.

Barreras para el crecimiento económico y social en comunidades locales.

Sinergias entre turismo y desarrollo local.

Esquemas financieros y desafíos:

Modelos financieros vigentes.

Identificación de desafíos estructurales en la gestión financiera.

Alternativas viables para mejorar los esquemas actuales.

Metodologías, modelos y experiencias:

Métodos utilizados para la gestión de proyectos y emprendimientos.

Modelos que han demostrado éxito o fracaso.

Recomendaciones para replicar o mejorar experiencias anteriores. La entrevista puede consultarse en el Anexo 2.

Resultados de las entrevistas por componente

Resultados

Se identificaron necesidades comunes, como la falta de acceso a créditos accesibles y el interés en fondos para la capacitación en emprendimientos turísticos.

Se percibe temor al riesgo financiero ante las inversiones y un desaprovechamiento de las oportunidades de financiamiento e inversión extranjera, así como una falta de alineación entre el desarrollo local y el financiamiento con la sostenibilidad.

Fase 2. Definir

Herramientas a aplicar: Análisis DAFO y Mapa de Stakeholders

Análisis DAFO

Con los datos obtenidos en la fase de empatización, se llevó a cabo un Análisis DAFO para definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema financiero actual para el turismo local.

Implementación

Se organizó un taller de trabajo con 7 expertos del sector turístico local (gobierno, empresarios, académicos) para completar el análisis.

El Análisis DAFO se desarrolló como parte de la fase de empatización para comprender los retos del sistema financiero en el turismo local. El proceso incluyó los siguientes pasos:

Recolección de datos previos: Se recopilaron insights de entrevistas en profundidad y análisis preliminares, proporcionando un contexto amplio de la situación actual.

Organización del taller: Se invitó a 7 expertos del sector turístico local, representando gobierno, empresarios y academia, para un enfoque multidisciplinario.

Dinámica del taller:

Introducción: Se explicó el propósito del DAFO y su relación con el sistema financiero en el turismo local.

Generación de ideas: Cada participante identificó fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en base a su experiencia.

Agrupación y priorización: Los participantes discutieron y clasificaron las ideas propuestas, asignando puntuaciones de importancia de 1 a 5 a cada elemento.

Análisis de resultados: Los datos recolectados fueron analizados y priorizados para destacar los 5 elementos más relevantes en cada categoría.

Resultados del Análisis DAFO y determinación de los elementos más relevantes

Fortalezas

Sistema financiero relativamente estable.

Experiencia previa en proyectos turísticos exitosos.

Relación consolidada entre gobierno y empresas.

Atractivo turístico natural y cultural.

Acceso a asesoramiento técnico y académico.

Debilidades

Falta de flexibilidad en los esquemas financieros.

Poca capacitación de actores clave en herramientas modernas.

Infraestructura tecnológica insuficiente para operaciones financieras.

Exceso de burocracia que retrasa iniciativas.

Escasa conexión con inversores externos interesados en turismo.

Oportunidades

- Incremento en la demanda de turismo local y sostenible.
- Interés global en prácticas sostenibles y ecológicas.
- Potencial para alianzas estratégicas público-privadas.
- Participación en programas internacionales de financiamiento.
- Incorporación de tecnologías emergentes para mejorar procesos.

Amenazas

- Competencia de destinos turísticos más desarrollados.
- Vulnerabilidad ante fluctuaciones económicas globales.
- Impactos de desastres naturales en infraestructura y visitantes.
- Cambios en las políticas públicas que limitan el acceso a recursos.
- Variabilidad en el flujo de turistas debido a factores externos.

Para priorizar los elementos, cada experto asignó una puntuación de importancia de 1 a 5, basada en el impacto percibido del factor sobre el sistema financiero y el turismo local. Se seleccionaron los 5 elementos con mayor puntuación en cada categoría, como muestra la tabla anterior.

Se promedió la importancia otorgada por categoría (disponible en Anexo 3), para obtener las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, y su relación de influencias en el medio, por lo que:

Las Amenazas se perciben como la categoría más crítica, con un promedio de 4.38, indicando factores externos con alto impacto negativo.

Las debilidades (4.24) y fortalezas (4.14) destacan por su peso en el análisis interno.

Las oportunidades (4.18) presentan un balance positivo, indicando áreas clave para el desarrollo estratégico.

Las Principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas son:

Fortalezas: Existencia de recursos turísticos naturales y culturales únicos, con una creciente demanda de ecoturismo.

Debilidades: Escasa oferta de microfinanciamiento y la falta de infraestructura en algunas áreas rurales.

Oportunidades: Creciente interés de inversionistas en proyectos de turismo sostenible y programas de cooperación internacional.

Amenazas: Inestabilidad económica que afecta el acceso a financiamiento y políticas públicas que no siempre incluyen a actores locales.

Mapa de Stakeholders

Además, se creó un Mapa de Stakeholders para identificar los actores clave involucrados, sus intereses en el proceso, y clarificar alianzas y colaboraciones; permitiendo así una intervención más estratégica y enfocada en los actores clave

en el desarrollo local y turístico. Este análisis fue fundamental para alinear los esfuerzos de todos los actores hacia un objetivo común, ayudando a mejorar la coordinación y a identificar posibles barreras y oportunidades en el proceso de implementación de las soluciones propuestas.

Stakeholders es un término utilizado para referirse a todas las personas, grupos o entidades que tienen un interés directo o indirecto en un proyecto, proceso, o empresa. Estos actores pueden influir en las decisiones y resultados del proyecto, y a su vez, ser afectados por ellos. En español, se puede traducir como partes interesadas o actores clave.

El concepto de stakeholders es fundamental en la gestión de proyectos y en la gestión estratégica porque permite identificar a aquellos que tienen un papel relevante en el éxito o fracaso de un proyecto o iniciativa. Los stakeholders pueden ser internos o externos a la organización o comunidad involucrada en el proceso.

El concepto de mapa de stakeholders fue desarrollado por Freeman en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). Freeman es uno de los principales autores en el campo de la teoría de los stakeholders y es reconocido por su enfoque en cómo las organizaciones deben gestionar las relaciones con los diversos grupos de interés para ser exitosas.

Desde que la obra de Freeman fue publicada en 1984, se ha consolidado como una de las teorías más influyentes en la gestión estratégica y el análisis de los actores relevantes en cualquier proceso organizacional.

Implementación

En una mesa redonda, se discutieron las posiciones e intereses de todos los involucrados, clasificándolos en grupos de influencia alta, media y baja. A continuación, se detallan los pasos seguidos para elaborar el mapa:

1. Identificación de los Stakeholders

El primer paso fue identificar a todos los actores relevantes que pudieran tener un impacto significativo en el proyecto o que pudieran verse afectados por el mismo. Este proceso incluyó la consideración de diversos grupos y sectores, tales como:

Sector público: Autoridades gubernamentales locales (Dirección de Desarrollo Local, Dirección de Finanzas, Departamento de Colaboración Internacional e Inversión Extranjera).

Sector privado: Empresarios turísticos locales, emprendedores y actores del sector privado relacionados con la economía local.

Académicos: Profesores, investigadores y expertos en áreas como la gestión de proyectos, emprendimiento y turismo.

Comunidad local: Habitantes del municipio, organizaciones comunitarias y grupos sociales.

Organismos internacionales: Instituciones que operan en el ámbito de la cooperación e inversión extranjera.

2. Clasificación de Stakeholders por Influencia e Interés

Una vez identificados los actores clave, se procedió a clasificarlos según su nivel de influencia y su interés en el proceso. Para ello, se utilizaron dos criterios principales:

Influencia: Mide el poder que un stakeholder tiene para afectar el desarrollo del proyecto o el proceso de toma de decisiones. Los stakeholders con alta influencia son aquellos cuya participación o decisiones pueden modificar sustancialmente el curso del proyecto.

Interés: Mide el grado de interés que un stakeholder tiene en el proyecto o en los resultados que se generen.

Para clasificar a los stakeholders, se utilizó una matriz de poder e interés, que se divide en cuatro cuadrantes:

Alta influencia / Alto interés: Estos son los actores clave, cuyo apoyo es esencial para el éxito del proyecto.

Alta influencia / Bajo interés: Actores que tienen un poder considerable, pero su interés en el proyecto es limitado. Se requiere mantenerlos informados y gestionarlos cuidadosamente.

Baja influencia / Alto interés: Actores con un alto interés, pero con baja capacidad de influir directamente en las decisiones. Su participación puede ser valiosa para obtener retroalimentación y generar apoyo.

Baja influencia / Bajo interés: Stakeholders cuyo impacto es mínimo. Requieren atención limitada, pero es importante no ignorarlos por completo.

3. Análisis de Relación y Dinámicas

En esta etapa, se realizó un análisis cualitativo de las relaciones entre los stakeholders para identificar posibles alianzas, conflictos o áreas de cooperación. Para ello, se tomaron en cuenta aspectos como:

Colaboración intersectorial: Actores que comparten intereses comunes y pueden trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes, como el gobierno local y los empresarios turísticos.

Conflictos potenciales: Actores cuyos intereses pueden entrar en conflicto, como el sector privado que busca rentabilidad económica frente a los intereses del sector público en la regulación y planificación del desarrollo.

Prioridades y expectativas: Se analizó qué expectativas y necesidades tenía cada stakeholder en relación con el desarrollo turístico y financiero, lo que permitió adaptar la estrategia de intervención.

4. Visualización del Mapa

Finalmente, se procedió a visualizar el mapa de stakeholders utilizando una matriz, donde se ubicaron a los actores según su nivel de influencia e interés en el

proyecto. La representación visual permitió ver claramente las relaciones y jerarquías entre los distintos grupos.

5. Discusión y Validación con los Stakeholders

Para asegurar que la clasificación y los análisis fueran precisos, se organizó una mesa redonda con representantes de los principales grupos de stakeholders (gobierno, empresarios, académicos y comunidad local). En este espacio, se validó el mapa, se discutieron las posiciones e intereses de cada grupo y se ajustaron algunas clasificaciones y relaciones según las observaciones de los participantes.

El mapa resultante (Figura 2) proporcionó una visión clara de los actores clave involucrados en el desarrollo del municipio, sus intereses y sus capacidades de influencia, permitiendo priorizar acciones y diseñar estrategias de comunicación y colaboración efectivas para avanzar en el desarrollo turístico y financiero de la región.

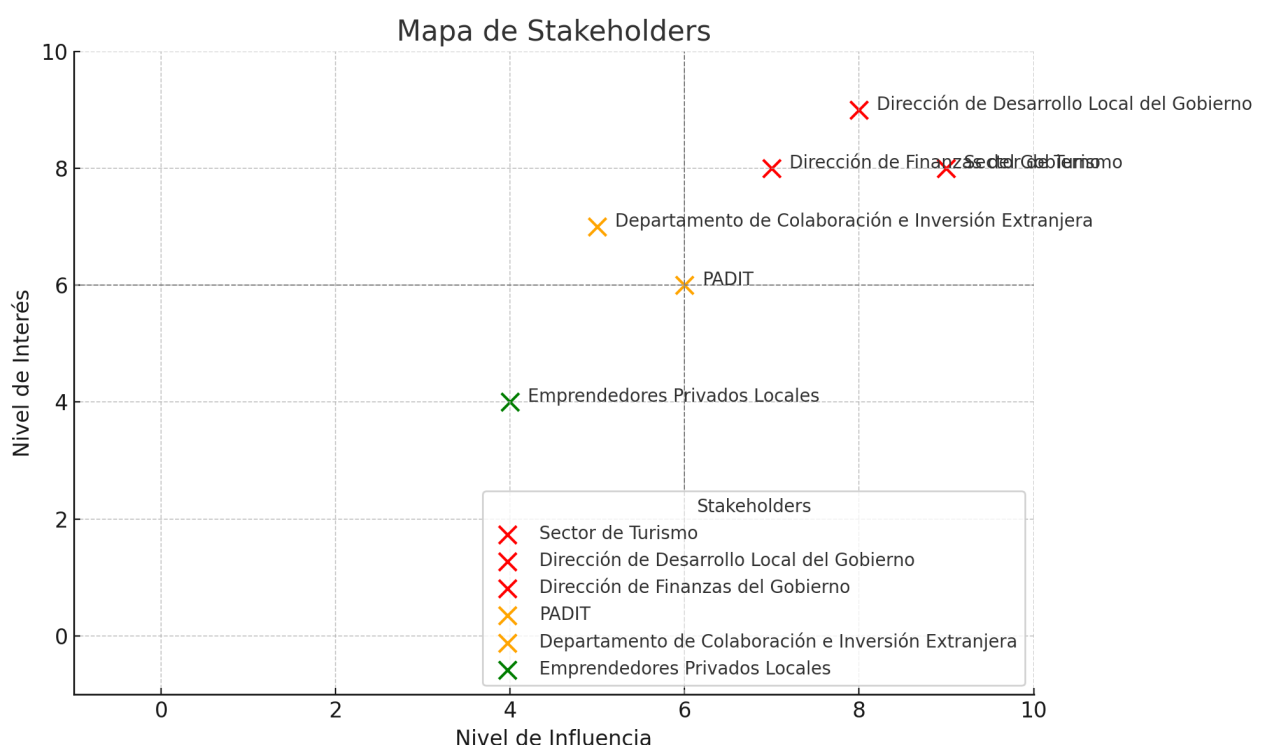


Figura 2. Mapa de Stakeholders

Duende: Elaboración propia

La figura representa los actores clave según su nivel de influencia e interés. El eje horizontal representa el nivel de influencia, mientras que el eje vertical indica el nivel de interés.

Influencia Alta (color rojo):

Sector de Turismo.

Dirección de Desarrollo Local del Gobierno.

Dirección de Finanzas del Gobierno.

Influencia Media (color naranja):

PADIT (Plataforma Articulada de Desarrollo Integral Territorial).

Departamento de Colaboración Internacional e Inversión Extranjera.

Influencia Baja (color verde):

Emprendedores Privados Locales.

A continuación, se realiza una interpretación de cada grupo de stakeholders en función de su influencia y su color correspondiente en el mapa:

1. Influencia Alta (Color Rojo)

Los actores ubicados en este grupo tienen un gran poder para influir en el proyecto y sus decisiones, ya sea porque tienen recursos, autoridad o capacidad de decisión. Es crucial gestionarlos adecuadamente, ya que su apoyo o resistencia puede determinar el éxito o fracaso del proyecto.

Sector de Turismo: El sector turístico es fundamental para el desarrollo económico local. Dado su impacto en la economía, su capacidad para atraer

inversión y generar empleo, su influencia es alta. Además, el turismo puede ser una fuente de ingresos clave para la región, lo que le otorga un papel crucial en la toma de decisiones relacionadas con la planificación y ejecución de proyectos turísticos y financieros.

Dirección de Desarrollo Local del Gobierno: Este organismo tiene una influencia alta porque tiene el poder de coordinar el desarrollo del territorio, establecer políticas públicas locales y asignar recursos para proyectos de infraestructura y desarrollo. Además, puede influir en la implementación de iniciativas relacionadas con el turismo y el desarrollo económico local.

Dirección de Finanzas del Gobierno: La Dirección de Finanzas tiene control sobre los recursos financieros y presupuestarios, lo que le otorga una influencia alta en cualquier proyecto. Su capacidad para asignar fondos, aprobar o rechazar inversiones, y coordinar políticas fiscales afecta directamente a la viabilidad de los proyectos turísticos y económicos. Su apoyo es fundamental para la implementación de soluciones financieras y el acceso a recursos.

2. Influencia Media (Color Naranja)

Los actores con influencia media tienen un papel importante, pero su poder para cambiar el curso del proyecto es menos directo. Sin embargo, su apoyo es necesario para fortalecer el proyecto, y una gestión adecuada de estos stakeholders puede contribuir significativamente al éxito.

PADIT (Plataforma Articulada de Desarrollo Integral Territorial): Esta plataforma tiene influencia media porque juega un papel importante en la articulación de proyectos entre el sector público y privado. Su función como intermediario entre actores locales e internacionales le otorga un rol clave, pero su influencia está limitada por su capacidad de acción y recursos disponibles. Además, depende de la colaboración de otros actores con mayor poder para la implementación de proyectos territoriales.

Departamento de Colaboración Internacional e Inversión Extranjera: Este departamento tiene influencia media debido a su capacidad para facilitar la inversión extranjera y generar alianzas internacionales que pueden ser esenciales para el desarrollo económico local. Si bien su influencia es significativa, su capacidad de impactar directamente en el día a día de la ejecución del proyecto es menor comparado con actores como el gobierno local o el sector turístico.

3. Influencia Baja (Color Verde)

Los actores con influencia baja tienen un impacto limitado en las decisiones y el desarrollo del proyecto, pero su participación sigue siendo importante para completar el panorama y asegurar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Aunque no pueden modificar las decisiones clave, su implicación es esencial en la fase de implementación y para asegurar la aceptación social del proyecto.

Emprendedores Privados Locales: Los emprendedores locales tienen influencia baja debido a su limitada capacidad de acción y recursos, aunque su contribución a la economía local y su participación en el desarrollo turístico pueden ser valiosas. Aunque pueden tener ideas innovadoras o ser actores importantes en la implementación de proyectos a pequeña escala, su poder de decisión es relativamente bajo en comparación con otros stakeholders con mayor poder institucional o financiero.

Fase 3. Idear

Herramienta a aplicar: Lluvia de ideas y Técnica SCAMPER

Para generar soluciones, se organizó una sesión de lluvia de ideas con representantes de diversos sectores (gobierno, empresarios, académicos). Además, se utilizó la técnica SCAMPER para innovar sobre los esquemas financieros existentes, explorando formas de personalizarlos para las necesidades locales.

La combinación de ambas técnicas permitió generar ideas iniciales mediante lluvia de ideas con múltiples perspectivas; y refinar y expandir estas ideas utilizando

SCAMPER, obteniendo propuestas innovadoras y adaptadas a las necesidades del turismo local.

Lluvia de ideas. Implementación

Según la literatura, la lluvia de ideas es una técnica grupal utilizada para generar una amplia gama de ideas en un corto período de tiempo, fomentando la creatividad y el pensamiento libre. Sus pasos clave incluyen:

Preparación: Identificar un problema o desafío específico.

Generación de ideas: Permitir que los participantes expresen ideas sin restricciones ni críticas.

Recopilación y análisis: Registrar todas las ideas y posteriormente evaluarlas para identificar las más viables.

Objetivo de la herramienta en esta investigación: Explorar soluciones innovadoras para mejorar los esquemas financieros en el turismo local, involucrando diversas perspectivas sectoriales.

Resultados de la Lluvia de ideas

En la sesión se propusieron ideas iniciales como:

Fondos de microfinanzas: Se idearon varios modelos de financiamiento innovadores, como fondos rotatorios sostenibles para pequeñas empresas turísticas y microcréditos ecológicos para emprendedores turísticos.

Incentivos fiscales: Reducción temporal de impuestos para empresas turísticas que promuevan sostenibilidad.

Alianzas público-privadas: Desarrollo conjunto de infraestructura crítica. Se mejoró el modelo de alianzas público-privadas, sugiriendo la creación de incentivos fiscales que permitirían a los inversores obtener beneficios a cambio de reinvertir sus ganancias en la comunidad local.

Estas ideas fueron base para aplicar la técnica SCAMPER.

SCAMPER. Implementación

La técnica SCAMPER fue introducida por Bob Eberle en el año 1971 en su libro *SCAMPER: Games for Imagination Development*. Esta herramienta deriva del trabajo previo de Alex Osborn, el creador del brainstorming, quien desarrolló ideas sobre cómo estimular el pensamiento creativo.

Es ideal para proyectos donde se requiere innovación, como el desarrollo de productos, mejoras de procesos o diseño de servicios, adaptándose también a esquemas financieros.

SCAMPER es un acrónimo que describe una serie de acciones para modificar o mejorar un producto, proceso o sistema existente:

Substitute (Sustituir): ¿Qué partes pueden reemplazarse?

Combine (Combinar): ¿Qué elementos pueden fusionarse?

Adapt (Adaptar): ¿Qué elementos pueden ajustarse para nuevas aplicaciones?

Modify (Modificar): ¿Qué se puede cambiar o rediseñar?

Put to another use (Usar de otra manera): ¿Cómo se puede reutilizar algo?

Eliminate (Eliminar): ¿Qué elementos pueden eliminarse para simplificar?

Reverse/Rearrange (Revertir/Reorganizar): ¿Cómo se pueden invertir o reorganizar los componentes?

Objetivo de la herramienta en esta investigación: Identificar formas creativas para rediseñar los esquemas financieros actuales, haciéndolos más personalizados y efectivos para las necesidades del turismo local.

Resultados de la técnica SCAMPER

La Tabla 2 muestra acciones SCAMPER y resultados innovadores para incluir al Esquema Financiero

Tabla 2. Aplicación de la Técnica SCAMPER para el diseño del Esquema Financiero

Esquema Financiero	Acción SCAMPER	Resultado Innovador
Fondos de microfinanzas	Sustituir	Sustituir los requisitos tradicionales por evaluaciones de impacto social y ambiental para facilitar el acceso al crédito.
Incentivos fiscales	Combinar	Combinar incentivos fiscales con capacitaciones obligatorias en sostenibilidad para empresas que deseen acceder al beneficio.
Fondos de microfinanzas	Adaptar	Adaptar el modelo de fondos rotatorios de comunidades rurales exitosas a pequeños emprendedores urbanos del sector turismo.

Alianzas público-privadas	Modificar	Modificar los esquemas tradicionales de concesiones para incluir criterios de sostenibilidad e innovación tecnológica como factores decisivos.
Fondos de microfinanzas	Usar de otra manera	Utilizar los microcréditos para apoyar proyectos de investigación aplicada que beneficien directamente al turismo local.
Incentivos fiscales	Eliminar	Eliminar la burocracia excesiva en el acceso a los beneficios fiscales mediante un sistema digitalizado de solicitud y aprobación.
Alianzas público-privadas	Revertir/Reorganizar	Reorganizar los roles entre sector público y privado, otorgando más responsabilidad a empresas en la gestión y mantenimiento de infraestructura turística.

Fuente: Elaboración propia

Fase 4. Prototipar

Herramienta a aplicar: Simulación del Esquema financiero a pequeña escala.

Para visualizar cómo funcionaría el esquema, se utilizaron simulaciones financieras utilizando hojas de cálculo para modelar diferentes escenarios de financiamiento.

Definición del Prototipado mediante Simulación Financiera

El prototipado mediante simulación financiera es una técnica utilizada para modelar, evaluar y optimizar sistemas financieros antes de su implementación real. Permite analizar escenarios futuros y predecir comportamientos financieros mediante modelos matemáticos y software especializado, reduciendo riesgos y costos asociados al ensayo y error.

La literatura describe los siguientes pasos fundamentales para realizar un prototipado financiero basado en simulación:

Definición del problema o sistema financiero

Identificar claramente el sistema financiero a analizar (por ejemplo, un esquema de microfinanzas, incentivos fiscales o alianzas público-privadas).

Establecer las variables clave, como ingresos, gastos, tasas de interés, flujos de efectivo, etc.

Recopilación de datos

Reunir datos relevantes históricos y actuales (indicadores financieros, métricas económicas, comportamiento de mercado, etc.).

Garantizar la calidad y representatividad de los datos.

Modelado matemático

Crear un modelo financiero matemático que represente el sistema.

Incorporar variables dependientes e independientes, ecuaciones diferenciales, o modelos estocásticos según la naturaleza del sistema.

Selección de herramientas de simulación

Utilizar software especializado como Excel (con macros), MATLAB, Python, R, o herramientas como Arena o AnyLogic para simular escenarios financieros.

Estas plataformas permiten implementar modelos deterministas o estocásticos para evaluar posibles comportamientos.

Generación de escenarios

Definir distintos escenarios basados en variables controlables (por ejemplo, cambios en tasas de interés) y no controlables (crisis económicas).

Incorporar análisis de sensibilidad para observar el impacto de pequeñas variaciones en las variables clave.

Ejecución de la simulación

Correr el modelo varias veces para generar datos sobre resultados posibles en cada escenario.

Identificar tendencias, riesgos y oportunidades basados en las salidas del modelo.

Validación y refinamiento

Comparar los resultados de la simulación con datos históricos o estudios similares para validar el modelo.

Ajustar parámetros y corregir supuestos si es necesario.

Interpretación y toma de decisiones

Analizar los resultados obtenidos para identificar patrones, riesgos y estrategias viables.

Presentar recomendaciones para optimizar el esquema financiero basado en los datos simulados.

Ventajas del Prototipado mediante Simulación Financiera

Anticipación de problemas: Identifica riesgos potenciales antes de implementar el sistema.

Optimización de recursos: Permite evaluar estrategias y tomar decisiones más eficientes.

Flexibilidad: Los modelos pueden ajustarse dinámicamente a medida que se obtienen nuevos datos.

Evaluación de incertidumbre: Los modelos estocásticos incorporan variabilidad, proporcionando resultados más realistas.

Aplicación para un esquema de microfinanzas

Se construye un modelo que incluye tasas de interés, plazos de pago, y probabilidad de incumplimiento.

Se simulan escenarios con diferentes tasas de interés (3%, 5%, 7%) y niveles de riesgo económico.

Los resultados permiten identificar la tasa óptima para maximizar ingresos mientras se minimizan los impagos.

Implementación

Las simulaciones se realizaron con base en los modelos ideados durante la fase anterior y se probaron con datos financieros reales del sector turístico local alineados a las potencialidades de financiamiento del desarrollo local.

Resultados

Se determinaron los flujos de inversión más sostenibles, mostrando que los fondos rotatorios tenían el mayor potencial de impacto a largo plazo.

El prototipo visual fue muy útil para explicar cómo los fondos se distribuirían entre los proyectos turísticos, lo que ayudó a obtener el apoyo de los stakeholder

Conclusiones del Capítulo

Las herramientas de análisis utilizadas en cada fase de Design Thinking permitieron crear un Esquema financiero que respondiera tanto a las necesidades de los actores involucrados como a los desafíos del turismo sostenible. Al involucrar a la comunidad en el proceso y evaluar los modelos en una simulación, se logró una solución adaptada y efectiva para el desarrollo del turismo en Sancti Spíritus.

CAPÍTULO 3. Propuesta del Esquema financiero para impulsar el turismo desde el desarrollo local

El presente capítulo desarrolla un esquema financiero innovador que combina principios de sostenibilidad, viabilidad económica y participación comunitaria, basado en el Design thinking, con componentes clave del desarrollo turístico local. Este enfoque permite crear soluciones prácticas y efectivas para financiar proyectos turísticos en comunidades, considerando sus particularidades económicas, sociales y culturales.

3.1 Elementos del diseño

El esquema financiero propuesto combina estrategias innovadoras con mecanismos tradicionales, asegurando su viabilidad en contextos de desarrollo local. A continuación, se presentan los elementos estructurales del esquema:

1. Objetivos del Esquema financiero

- Promover la sostenibilidad económica, social y ambiental de los proyectos turísticos.
- Incentivar la participación de actores locales, especialmente comunidades vulnerables.
- Garantizar un acceso equitativo a recursos financieros, minimizando barreras como los costos de acceso al crédito.

2. Principios del Esquema financiero:

- **Inclusión:** Fomentar la participación de pequeños emprendedores y cooperativas locales.
- **Sostenibilidad:** Asegurar que los proyectos sean rentables y no dependan exclusivamente de fondos externos.
- **Transparencia:** Diseñar mecanismos claros para la gestión y el uso de los recursos.

3. Elementos del Esquema financiero:

- **Fondo de Desarrollo Turístico Local (FDTL):** Una herramienta centralizada que reúne capital de múltiples fuentes (donaciones, inversiones privadas, fondos gubernamentales).
 - **Características:**
 - Ofrecer microcréditos a tasas de interés bajas.
 - Financiar proyectos con alto impacto social y ambiental.
 - Facilitar capital semilla para nuevas iniciativas.

- Gestión: Administrado por un comité mixto compuesto por representantes gubernamentales, emprendedores y organizaciones comunitarias.
- Programas de incentivos:
 - Reducción de impuestos para emprendedores locales involucrados en proyectos turísticos sostenibles.
 - Subvenciones directas para iniciativas que fomenten la cultura y tradiciones locales.
- Plataforma digital de financiamiento:
 - Espacio virtual para conectar proyectos locales con posibles inversionistas nacionales e internacionales.
 - Incluye herramientas de *crowdfunding* y visualización de impacto.

4. Proceso para la Implementación del Esquema financiero

- Fase 1: Diagnóstico inicial: Identificar recursos disponibles, necesidades y prioridades del territorio.
- Fase 2: Diseño participativo: Integrar a los actores locales en la creación del esquema.
- Fase 3: Implementación piloto: Probar el esquema en un área limitada y medir su impacto.
- Fase 4: Escalabilidad: Ajustar y replicar el esquema en otras áreas con características similares.

5. Indicadores de éxito:

- Incremento en la participación de emprendedores locales en el sector turístico.
- Mejora en los ingresos generados por el turismo local.
- Reducción de las brechas de acceso a financiamiento en comunidades rurales.

3.2 Diseño del Esquema financiero para impulsar el turismo desde el desarrollo local en Sancti Spiritus basado en Design thinking

El diseño propuesto abarca los 5 pasos que conforman el procedimiento de la Metodología Design thinking; sin embargo el Esquema financiero se desarrolla hasta el Paso 4: Prototipar, en correspondencia con el cumplimiento del objetivo de esta investigación.

Los pasos 5 Probar y Paso 6 Sostenibilidad, responden a la implementación del diseño; que se sugiere sean objeto de futuras investigaciones por su grado de implicación práctica. La siguiente figura grafica la propuesta de solución.

Esquema financiero para el desarrollo turístico desde el desarrollo local en Sancti Spíritus

El Esquema financiero puede apreciarse en la Figura 3, y a continuación se detalla el contenido de sus fases.



Figura 3. Gráfico del Esquema financiero

Fuente: Elaboración propia

Fase 1: Empatizar

Evaluación de recursos locales:

- Recursos naturales: Reservas ecológicas (Lomas de Banao, Tunas de Zaza), el Delta del río Higuanojo, el río Yayabo, la presa Zaza, y los paisajes montañosos de Banao.
- Recursos culturales: El Centro Histórico de Sancti Spíritus, el puente sobre el río Yayabo, la Iglesia Parroquial Mayor, la tradición de la guayabera, y la trova espirituana.
- Recursos históricos: La historia de la fundación de la villa de Sancti Spíritus, las batallas patriotas y el legado de la Revolución Cubana en la región.

- Recursos humanos: La participación activa de las comunidades locales, las autoridades municipales, y los actores del sector privado (pequeños empresarios turísticos, artesanos, y guías turísticos).

Diagnóstico de activos turísticos:

- Recursos naturales y paisajísticos: Las reservas ecológicas como Lomas de Banao, las áreas de refugio de fauna en Tunas de Zaza y Médano, los embalses y ríos como la presa Zaza y el río Yayabo.
- Recursos culturales y patrimoniales: El Centro Histórico de Sancti Spíritus y el puente sobre el río Yayabo, ambos Monumentos Nacionales; la historia relacionada con la guayabera y la trova espirituana, eventos como el Santiago Espirituano y la Fiesta de la Guayabera.
- Potencial de desarrollo turístico: Estos recursos ofrecen una base sólida para el ecoturismo, turismo cultural, y turismo histórico, pero necesitan infraestructura, promoción y financiamiento adecuados.

Fase 2: Definir

Identificación de problemas clave:

- Desarticulación entre actores: La falta de coordinación entre actores locales (gobierno, empresas privadas, organizaciones comunitarias) dificulta la creación de un enfoque unificado para el desarrollo turístico.
- Limitada participación empresarial: Las pequeñas empresas locales tienen dificultades para acceder a financiamiento, lo que limita su capacidad para invertir en infraestructura y mejorar la calidad del servicio.
- Falta de un modelo financiero sostenible: Los proyectos turísticos carecen de un modelo financiero que permita la autosostenibilidad a largo plazo, y dependen en gran medida de recursos externos e inestables.

Análisis de presupuestos locales:

- Fondos locales disponibles: Existen recursos limitados a nivel municipal, tanto del presupuesto estatal como fondos dirigidos a la promoción turística, pero no están orientados específicamente a un desarrollo turístico integral.
- Situación de los fondos: Los fondos municipales se destinan principalmente a infraestructura básica y servicios públicos, con poca inversión específica en el sector turístico. Existen limitaciones en la disponibilidad de créditos e incentivos para pequeñas empresas turísticas locales. El municipio Sancti Spíritus en 2024, por concepto de contribución territorial al desarrollo local ha recaudado 39 millones 43 mil ochocientos pesos. El Consejo de La Administración Municipal del territorio ha aprobado 8 proyectos, por un importe de 16 millones 891 100 CUP. Ninguno corresponde a proyectos de desarrollo local vinculados al turismo. Actualmente el municipio cuenta con un saldo en su cuenta bancaria destinado

a desarrollo por un importe mayor de 28 millones de CUP. En la Estrategia de Desarrollo local 2020-2030, de 63 proyectos en cartera, sólo 1 está ideado para potenciar el turismo ecológico.

Fase 3: Idear

Estructuración financiera:

- Propuesta de fondo compartido turismo-desarrollo local: Crear un fondo mixto que movilice recursos tanto del sector público (presupuesto municipal, fondos estatales) como del sector privado (empresas turísticas, bancos, inversionistas locales). Este fondo financia proyectos turísticos que beneficien directamente a las comunidades locales y promuevan la sostenibilidad ambiental.
 - Componentes del fondo:
 - Incentivos fiscales para pequeñas empresas turísticas: Reducir impuestos y ofrecer exenciones fiscales a empresas que implementen prácticas sostenibles o que se enfoquen en la preservación del patrimonio cultural.
 - Modelos de microcréditos para emprendedores turísticos: Facilitar el acceso a microcréditos a pequeñas empresas y emprendedores que deseen invertir en servicios turísticos (alojamientos, gastronomía, guías turísticos) en áreas rurales.
 - Coinversión pública-privada: Fomentar la colaboración entre el gobierno local y empresas privadas en proyectos turísticos conjuntos, compartiendo riesgos y beneficios.

Innovaciones en financiamiento:

- Crowdfunding para proyectos comunitarios turísticos: Implementar plataformas de crowdfunding que permitan a las comunidades locales financiar sus propios proyectos turísticos, como la restauración de sitios patrimoniales o el desarrollo de pequeños centros de ecoturismo.
- Pagos por servicios ecosistémicos: Utilizar mecanismos de pago por servicios ecosistémicos para proteger áreas naturales (como la reserva Lomas de Banao), a cambio de ingresos generados por actividades turísticas que dependan de la conservación ambiental.

Fase 4: Prototipar

Simulación del prototipo financiero para la UEB Base de Campismo Planta Cantú

Objetivo: Desarrollar un prototipo financiero para impulsar el ecoturismo en la Base de Campismo Planta Cantú, mejorando sus instalaciones, servicios y actividades turísticas, asegurando la sostenibilidad económica y ambiental.

Prototipo financiero: El esquema financiero para la UEB Base de Campismo Planta Cantú se basa en una combinación de fondos públicos y privados, microcréditos y mecanismos de financiamiento comunitarios. A continuación, se presenta una simulación financiera de cómo se distribuirían los recursos y el retorno esperado.

Fase 1: Aportes iniciales

1. Fondos Públicos (Gobierno Municipal y Estatal):
 - Inversión inicial: \$100,000 (para restauración de infraestructura, adecuación de áreas comunes, y mejora de servicios básicos).
 - Fuente: Presupuesto del municipio y fondos turísticos disponibles a nivel provincial.
2. Fondos Privados (Empresas turísticas y empresarios locales):
 - Inversión inicial: \$50,000 (principalmente para servicios complementarios como alojamiento, actividades turísticas, y promoción).
 - Fuente: Empresas locales de turismo, agencias de viajes, y cooperativas.
3. Microcréditos:
 - Inversión inicial: \$20,000 (para financiar la creación de pequeños servicios complementarios como guías turísticos locales, comercio de productos artesanales y alimentos locales).
 - Fuente: Bancos locales y microfinancieras con líneas de crédito especializadas.

Fase 2: Estructura de ingresos y generación de flujo de efectivo

1. Tarifas de alojamiento (cabañas, acampada, y glamping):
 - Capacidad de alojamiento total: 100 personas por noche (cabañas, espacios de acampada, y áreas de glamping).
 - Precio promedio por noche (cabaña o glamping): \$30.
 - Ingresos diarios de alojamiento: $100 \text{ personas} * \$30 = \$3,000$ por día.
 - Ingresos mensuales de alojamiento (30 días): $\$3,000 * 30 = \$90,000$ al mes.
2. Servicios adicionales:
 - Actividades turísticas (senderismo, observación de fauna, etc.):
 - Precio promedio por actividad (por persona): \$15.
 - Número de participantes al mes: 1,500 turistas.
 - Ingresos mensuales por actividades turísticas: $1,500 * \$15 = \$22,500$ al mes.

3. Restauración y comercio local (productos artesanales, alimentos locales, etc.):
 - Ingresos mensuales de restauración y comercio: \$10,000.

Fase 3: Gastos operativos y de mantenimiento

1. Gastos operativos mensuales (salarios, mantenimiento de instalaciones, suministros, servicios):
 - Salarios y servicios básicos: \$15,000.
 - Mantenimiento y mejoras de infraestructura: \$5,000.
 - Materiales y suministros (agua, energía, equipo): \$2,000.
 - Costos adicionales (publicidad, actividades promocionales): \$3,000.
 - Total de gastos operativos mensuales: \$25,000.

Fase 4: Proyección de ingresos y retorno de inversión

1. Ingresos mensuales estimados (alojamiento, actividades turísticas, comercio):
 - Total de ingresos mensuales: \$90,000 (alojamiento) + \$22,500 (actividades) + \$10,000 (restauración y comercio) = \$122,500.
2. Gastos operativos mensuales: \$25,000.
3. Beneficio mensual neto: $\$122,500 - \$25,000 = \$97,500$.
4. Recuperación de la inversión inicial:
 - Inversión total inicial: \$170,000 (fondos públicos + privados + microcréditos).
 - Tiempo estimado de recuperación de inversión: $\$170,000 / \$97,500 = 1.74$ meses.
 - Retorno sobre la inversión (ROI) mensual: $(\text{Ingresos mensuales} - \text{costos operativos}) / \text{inversión inicial} = \$97,500 / \$170,000 = 57.35\%$.

Fase 5: Sostenibilidad y crecimiento

1. Diversificación de ingresos:
 - A medida que crezca la base de turistas, se pueden agregar nuevas actividades turísticas (por ejemplo, ecoturismo educativo, talleres culturales, etc.), generando más ingresos.
 - Incorporación de nuevos servicios como spas, transporte turístico, y eventos especiales (festivales locales, eventos culturales).
2. Mecanismos de sostenibilidad:
 - Pagos por servicios ecosistémicos: Implementar un sistema donde los turistas contribuyan a la conservación del entorno natural, pagando una

pequeña tarifa adicional por cada actividad, que se destinará al mantenimiento de los recursos naturales de la zona.

- Reinversión de beneficios: Un porcentaje de los ingresos generados se reinvertirá en proyectos de restauración ambiental y mejora de la infraestructura.

3. Expansión del modelo financiero:

- Modelo replicable: El éxito de la UEB Base de Campismo Planta Cantú puede ser utilizado como modelo para otras bases de campismo en la región, generando una red de ecoturismo sustentable que fomente el desarrollo local en otras áreas.

Este esquema financiero busca integrar de manera efectiva los recursos locales disponibles, fomentar la colaboración público-privada, y promover el turismo sostenible en Sancti Spíritus, beneficiando tanto a la economía local como a la preservación del patrimonio cultural y natural del municipio.

3.5 Validación del Esquema financiero por criterio de expertos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras la validación del esquema financiero para el turismo desde el desarrollo local, basados en las respuestas de 5 expertos que participaron en la evaluación.

Sección 1: Datos de los expertos

La sección de "Datos de los Expertos" incluye a un grupo diverso de profesionales con amplia experiencia en áreas clave para el desarrollo turístico y local. El Experto 1, con 15 años de experiencia en Finanzas y Desarrollo Local, es un representante del gobierno local. El Experto 2, con 12 años de experiencia en Gestión de Proyectos y Emprendimiento, representa al sector académico. El Experto 3, con 10 años de experiencia en Emprendimiento e Innovación, es un empresario. El Experto 4, con 18 años de experiencia en Planificación Territorial y Sostenibilidad, trabaja como consultor en turismo y desarrollo. Finalmente, el Experto 5, con 14 años de experiencia en Cooperación Internacional e Inversión Extranjera, representa a una ONG u organismo internacional. Cada uno de estos expertos aporta un enfoque especializado para abordar el desarrollo del turismo y el emprendimiento en Sancti Spíritus, combinando conocimientos de la administración pública, la academia, el sector privado, la consultoría y las organizaciones internacionales.

Sección 2: Evaluación del esquema financiero

Los resultados de esta sección se grafican en la Figura 3.1 según el criterio de expertos.

Análisis cualitativo de las respuestas abiertas

Aspectos a mejorar:

Simplificar la comunicación de algunos componentes del esquema financiero para su entendimiento por comunidades menos familiarizadas con conceptos financieros.

Incluir ejemplos concretos de casos de éxito como referencia para los usuarios.

Fortalezas destacadas:

Innovación en la integración de principios de sostenibilidad, viabilidad y participación.

Alta aplicabilidad en contextos diversos y capacidad de empoderar a las comunidades locales.

Uso de metodologías participativas como *Design Thinking*, que aseguran un enfoque inclusivo y práctico.

Comentarios adicionales:

"El esquema tiene un gran potencial para ser replicado en otras localidades con características similares."

"Excelente integración de aspectos sociales, económicos y ambientales; clave para un desarrollo turístico sostenible."

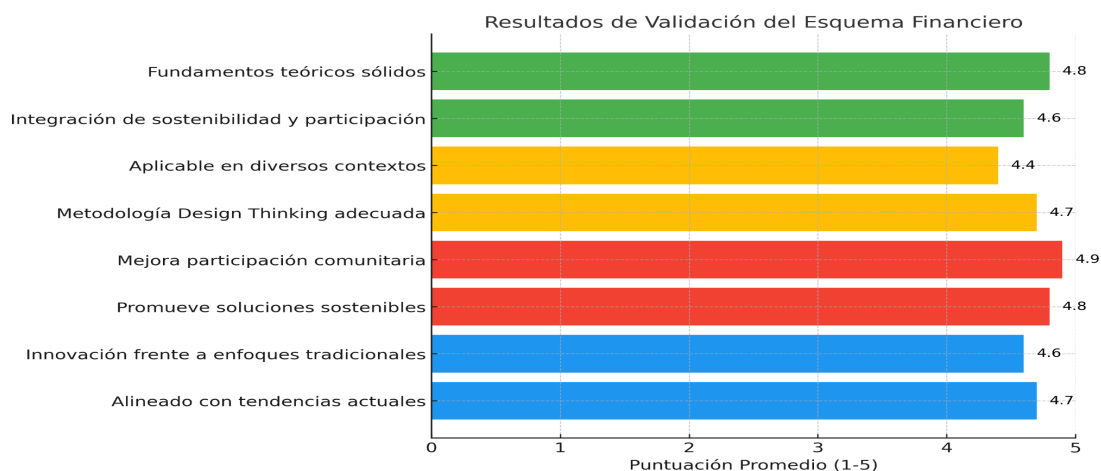


Figura 3.1 Gráfico de resultados de validación del Esquema financiero

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del Capítulo

1. El capítulo ha propuesto un esquema financiero innovador que se distingue por su integración de sostenibilidad, viabilidad económica y participación comunitaria, fundamentado en los principios del *Design Thinking*. Esta metodología no solo promueve una comprensión profunda de las necesidades y características de las comunidades locales, sino que también facilita la generación de soluciones financieras prácticas y adaptadas a los contextos sociales, culturales y económicos particulares.
2. El enfoque planteado destaca la importancia de involucrar activamente a la comunidad en el diseño y ejecución de los proyectos turísticos, fomentando su empoderamiento y garantizando un desarrollo más inclusivo y equitativo. Además, la combinación de estos elementos clave asegura que los proyectos turísticos no solo sean económicamente viables, sino también sostenibles a largo plazo, respetando los recursos locales y promoviendo un impacto positivo en las comunidades involucradas.
3. De este modo, el esquema presentado no solo constituye una herramienta estratégica para el financiamiento de proyectos turísticos locales, sino que también establece un modelo replicable para abordar los desafíos del desarrollo turístico desde una perspectiva integral y participativa.
4. El esquema financiero fue validado positivamente por los expertos. Las dimensiones mejor valoradas fueron el impacto esperado (4.85) y la viabilidad práctica (4.55), destacándose su capacidad de empoderar a las comunidades y de promover soluciones sostenibles. Aunque los resultados son altamente positivos, se identificaron áreas de mejora en la claridad comunicativa y la inclusión de ejemplos prácticos.

Conclusiones

1. La investigación aporta un marco conceptual innovador que vincula desarrollo local, turismo sostenible y esquemas financieros. También ofrece una metodología replicable basada en el enfoque Design Thinking, lo que facilita su aplicación en otros territorios.
2. El Diseño de un Esquema financiero innovador logró integrar estrategias como microfinanciamiento, crowdfunding comunitario, asociaciones público-privadas y pagos por servicios ecosistémicos en un marco financiero adaptado a las características y necesidades del desarrollo turístico local de Sancti Spíritus. Este diseño combina sostenibilidad económica, social y ambiental, maximizando el uso de recursos locales.
3. La validación por criterio de expertos confirmó que el esquema propuesto es viable, adaptable y alineado con las necesidades locales. Este enfoque garantiza su aplicabilidad en contextos similares.
4. El esquema financiero fomenta la participación comunitaria y empresarial, promoviendo la colaboración entre diversos actores locales y fortaleciendo el vínculo entre desarrollo turístico y presupuestos destinados al desarrollo local.

Recomendaciones

1. Realizar investigaciones a largo plazo que analicen los efectos del esquema financiero propuesto, permitiendo ajustes y mejoras continuas basadas en evidencia empírica.
2. Fomento de investigaciones interdisciplinarias: Incentivar estudios que integren turismo, finanzas, y desarrollo local para generar modelos replicables que atiendan desafíos globales y locales.
3. Ampliar el uso de metodologías innovadoras: Promover la aplicación de Design Thinking y otras metodologías ágiles en la investigación académica y en la planificación estratégica de proyectos de desarrollo territorial.
4. Creación de programas educativos: Diseñar currículos universitarios y programas de formación técnica que incluyan la gestión financiera de proyectos turísticos sostenibles, fortaleciendo las capacidades de los actores locales.

Bibliografía

- Alonso, M. (2010). El desarrollo local en Cuba: Estrategias y desafíos. *Revista Economía y Desarrollo*, 152(3), 45-63.
- Arocena, J. (1995). *El desarrollo local: Un desafío contemporáneo*. Ediciones Trilce.
- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2*. The Stationery Office.
- Baggio, R., & Klobas, J. (2017). *Quantitative methods in tourism: A handbook*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845416541>
- Banco Mundial. (2001). *Local governance and development*. Washington, D.C.: World Bank.
- Becken, S., & Hay, J. E. (2007). *Tourism and climate change: Risks and opportunities*. Channel View Publications.
- Becken, S., & Hay, J. E. (2007). *Tourism and climate change: Risks and opportunities*. Channel View Publications.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*, 86, 1-20.
- Bourdeau, P. (2012). *Post-tourism and spatial transformation*. OpenEdition Journals. Disponible en <https://journals.openedition.org>
- Bourdeau, P. (2012). *Post-tourism and spatial transformation*. OpenEdition Journals. Disponible en OpenEdition .
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Brezzi, M., & Veneri, P. (2015). Assessing polycentric urban systems in OECD countries. *European Planning Studies*, 23(6), 1128-1145. <https://doi.org/10.1080/09654313.2014.905005>
- Brown, T. (2008). *Design thinking*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. HarperBusiness.
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528–546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.

- Butler, R. W. (2006). The concept of a tourism area cycle of evolution: Implications for management of resources. *The Tourism Area Life Cycle*, 1, 3–12. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845410273>
- Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing design thinking: The concept in idea and enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38–57. <https://doi.org/10.1111/caim.12153>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice*. Pearson.
- Cohen, E. (2012). Globalization, global crises, tourism and the future. *Tourism Recreation Research*, 37(2), 107-119. <https://doi.org/10.1080/02508281.2012.11081694>
- Decreto-Ley 289/2011: Este regula el acceso a créditos y servicios bancarios para personas naturales, con un enfoque en actividades económicas no estatales. Detalles del decreto están disponibles en la Gaceta Oficial cubana: Decreto-Ley 289/2011 <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-289-de-2011-de-consejo-de-estado>
- Decreto-Ley 33/2021 y Decreto-Ley 34/2021: Ambos regulan el desarrollo local y el marco de la gestión gubernamental en proyectos vinculados a la economía municipal. Más información sobre estas normativas puede encontrarse en la página del Ministerio de Economía y Planificación de Cuba <https://www.mep.gob.cu>
- González, M., & Pérez, A. (2020). El uso de metodologías de innovación en el turismo cubano. *Revista Cubana de Investigación Turística*, 14(3), 142-156.
- González, R., & Morales, J. (2009). El desarrollo local en la planificación económica cubana. *Revista Ciencias Sociales*, 120(2), 45-59
- Gössling, S., Hall, C. M., & Weaver, D. B. (2009). *Sustainable tourism futures*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203892530>
- Gurría, M. (2004). *Introducción al Turismo*. Editorial Trillas. México.
- Hall, C. M., & Lew, A. A. (2009). *Understanding and managing tourism impacts: An integrated approach*. Routledge.
- Harsono, M. (2020). Design Thinking for tourism development: Case studies from Bali, Indonesia. *Tourism Management*, 34(5), 312-32
- Hernández-Torres, M., & Ayala-Carcedo, F. J. (2020). *Gestión de proyectos turísticos sustentables*. Ediciones Pirámide. Recuperado de <https://www.piramideditorial.com>

- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.121>
- Lockwood, T. (2010). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. Allworth Press.
- Luchs, M. G., Swan, K. S., & Griffin, A. (2015). *Design thinking: New product development essentials from the PDMA*. Wiley.
- Mitchell, J., & Ashley, C. (2010). *Tourism and poverty reduction: Pathways to prosperity*. Earthscan.
- Morillo (2010). Turismo y producto turístico. Morillo Moreno, M. C., (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, (1), 135-158. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890011>
- Organización Mundial del Turismo (2015). *Tourism and sustainable development*. Recuperado de <https://www.unwto.org>.
- Organización Mundial del Turismo (2020). *Sustainability in tourism: A global perspective*. <https://www.unwto.org>
- Organización Mundial del Turismo (2024). *Manual de desarrollo de productos turísticos*. Disponible en OMT <https://www.unwto.org/>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2019). *Informe global sobre turismo y desarrollo local*. OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284415588>
- Pérez Fernández, R. (2006). La participación comunitaria en el desarrollo local en Cuba. *Revista Avances en Psicología Latinoamericana*, 24(1), 23-34.
- Pérez Fernández, R. (2006). La participación comunitaria en el desarrollo local en Cuba. *Revista Avances en Psicología Latinoamericana*, 24(1), 23-34.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*. Harvard University Press
- Plattner, H., Meinel, C., & Weinberg, U. (2010). *Design thinking: Innovation lernen – Ideenwelten öffnen*. Springer.
- Políticas y regulaciones del Banco Central de Cuba: Estas establecen las condiciones para financiamientos y otras operaciones financieras relacionadas con emprendimientos locales y turísticos. Manuales y regulaciones específicas están en el sitio oficial del Banco Central de Cuba: <https://www.bc.gob.cu/storage/manual-regulaciones/February2018/KCypZcL8AXbHbwo44Ks9.pdf>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

- Rodríguez, J. & López, M. (2008). El turismo en Cuba: oportunidades y desafíos. Redalyc. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890011>
- Sánchez, L., Hernández, M., & Gutiérrez, C. (2018). Implementación del Design Thinking para el desarrollo de un turismo sostenible en Martinica. *Revista Internacional de Turismo y Desarrollo Sostenible*, 21(2), 103-115.
- Sánchez, P., & Pérez, L. (2018). Turismo y sostenibilidad en el siglo XXI: Modelos financieros y nuevas tendencias. *Revista de Turismo y Sociedad*, 23(3), 56-72.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). The Scrum guide. Scrum.org.
- Sharpley, R. (2000). Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/09669580008667346>
- Sharpley, R. (2000). Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/09669580008667346>
- Sharpley, R., & Telfer, D. J. (2014). Tourism and development: Concepts and issues (2nd ed.). Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845414721>
- Simon, H. A. (1996). The sciences of the artificial (3rd ed.). MIT Press
- Singh, S., Timothy, D. J., & Dowling, R. K. (2003). Tourism and destination management. *Tourism Recreation Research*, 28(1), 57–68. <https://doi.org/10.1080/02508281.2003.11081392>
- Spenceley, A. (Ed.). (2008). Responsible tourism: Critical issues for conservation and development. Earthscan. Recuperado de <https://www.routledge.com>
- Stohr, W., & Taylor, D. (1981). Development from below: The bottom-up and the top-down. Wiley.
- UNCTAD. (2020). Sustainable tourism as a driver of development. United Nations. <https://unctad.org/publication/sustainable-tourism-driver-development>
- Van der Duim, R., & Lengkeek, J. (2004). Tourist practices. Wageningen Academic Publishers. Recuperado de <https://www.wageningenacademic.com>
- Vázquez-Barquero, A. (2009). Desarrollo, redes e innovación: Claves para una nueva estrategia económica. Ediciones Pirámide.
- Weaver, D. B. (2006). Sustainable tourism: Theory and practice. *Annals of Tourism Research*, 33(3), 705–707. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.02.012>

- World Bank. (2019). Financing sustainable tourism: Opportunities for innovation. World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-1421-3.
- Zapata, M. J., & Hall, C. M. (2012). Public-private collaboration in sustainable tourism: Balancing power in and influence through partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 421–438. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.658824>
- Zhang, J., & Singh, V. P. (2007). Multi-objective regional sustainable development planning: Cases from tourism destinations. *Ecological Economics*, 63(2–3), 426–435. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.12.007>

Anexos

Anexo 1. Uno de los lugares naturales más interesantes que visitar son las Cuevas de los Hornos de Cal y las Cuevas de Sierra de Banao. Las primeras deben su belleza a las características formaciones, además fueron habitadas por indios aborígenes durante la época precolombina. Las segundas, destacan por ser el lugar donde antiguos pobladores de la isla encontraron restos arqueológicos.

En esta ciudad se puede disfrutar de tradiciones populares como ferias agropecuarias o de arte popular. Destacando la Feria de Invierno Agropecuaria e Industrial, con exposiciones del desarrollo industrial y ganadero, o El Santiago Espirituano, que tiene su origen en celebraciones religiosas del año 1655. La última se celebra el 25 de julio, se viste la guayabera y se puede disfrutar de desfiles de carrozas, disfraces, áreas de baile y comparsas.

Es una ciudad auténtica con mucha historia y tradiciones que es indispensable visitar."

Es imprescindible hacer de escenarios atractivos que inviten al ocio en el territorio espirituano, crear destinos turísticos, no solo productos, Es imprescindible lograr una realidad que convoque a estrechar alianzas entre todos los organismos involucrados, por lo que puede significar para el auge del sector.

Así, se trabajan en alianzas con la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez, donde se imparte un diplomado para todos los involucrados con el turismo de naturaleza, cultural y de ciudad fundamentalmente en aras de brindarles mejores herramientas.

En ese ámbito tuvo lugar recientemente el Primer Taller Discover Naturaleza, sensaciones al natural, donde especialistas de Flora y Fauna, el Grupo Gaviota, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y la Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre expusieron posibles nuevos productos para el turismo de naturaleza, dentro de ellos modalidades específicas como las rurales y las vinculadas a la ciencia.

Estas son modalidades de turismo muy amigable con el medio ambiente y la cultura de la ciudad, no promueve esas grandes capacidades como lo hace el de sol y playa, sino que puede aprovechar las ya existentes y crear condiciones para generar el menor impacto en los ecosistemas.

Anexo 2. Cuestionario para la validación por expertos del esquema financiero para el desarrollo turístico desde el desarrollo local

Estimado/a experto/a,

Le invitamos a participar en la validación del esquema financiero para el desarrollo turístico desde el desarrollo local. Su opinión será fundamental para evaluar la validez, viabilidad y relevancia de la solución propuesta.

El cuestionario consta de dos secciones:

1. Datos del experto
2. Criterios de evaluación del esquema financiero

Agradecemos de antemano su colaboración.

Sección 1: Datos del experto

1. Correo electrónico de contacto
3. Área de experticia
4. Años de experiencia en su campo
5. Tipo de actor que representa según su función:
 - Académico/a
 - Empresario/a
 - Representante de gobierno local
 - Consultor/a en turismo o desarrollo local
 - Representante de ONG u organismo internacional
 - Otro (especifique)

Sección 2: Criterios de evaluación del esquema financiero

Por favor, evalúe los siguientes aspectos del esquema financiero propuesto en una escala de 1 a 5, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Dimensión 1: Validez conceptual

6. El esquema financiero está basado en fundamentos teóricos sólidos y bien articulados.

(Escala de Likert: 1 a 5)

7. Los principios de sostenibilidad, viabilidad económica y participación comunitaria están adecuadamente integrados en el esquema.

(Escala de Likert: 1 a 5)

Dimensión 2: Viabilidad práctica

8. El esquema es aplicable en comunidades con diferentes contextos económicos, sociales y culturales.

(Escala de Likert: 1 a 5)

9. La metodología propuesta (basada en *Design Thinking*) es adecuada para abordar los desafíos del desarrollo turístico local.

(Escala de Likert: 1 a 5)

Dimensión 3: Impacto esperado

10. El esquema financiero contribuirá a mejorar la participación y el empoderamiento de las comunidades locales en proyectos turísticos.

(Escala de Likert: 1 a 5)

11. El esquema financiero promueve soluciones sostenibles y de largo plazo para el desarrollo turístico.

(Escala de Likert: 1 a 5)

Dimensión 4: Relevancia e innovación

12. El esquema financiero representa una solución innovadora frente a los enfoques tradicionales.

(Escala de Likert: 1 a 5)

13. Los elementos clave del esquema están alineados con las tendencias actuales en desarrollo turístico.

(Escala de Likert: 1 a 5)

14. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse en el esquema financiero?

15. ¿Qué fortalezas destaca en el esquema financiero presentado?

16. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre la propuesta?

Gracias por su tiempo y valiosos aportes. Sus respuestas serán fundamentales para perfeccionar esta propuesta