

**Artículo de investigación**

Recibido: 28-04-2023 Aceptado: 20-07-2023

**Gestión de entornos turísticos**

**La cooperación público-privada a escala local: desafíos al desarrollo turístico sostenible de municipios cubanos**

*The public-private cooperation to local scale: challenges to the tourist sustainable development of Cuban municipalities*

1. Dr.C. Kenia Alvarez Cepero

*Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias económicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara, Cuba.*

*(keniaac@uclv.edu.cu). ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9846-9269>*

2. Dr.C. Roberto Muñoz González

*Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara, Cuba.*

*(munoz@uclv.edu.cu). ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7635-3932>*

## Resumen

Se propone procedimiento contentivo de un conjunto de mecanismos, a escala municipal y en concordancia con los principios de las políticas económico-sociales del país, enfocados a la inclusión del sector privado individual del alojamiento turístico en la gestión territorial del turismo, orientados a la búsqueda de ventajas competitivas que derivan indirectamente en el desarrollo local sostenible y basado en el análisis de redes sociales para explicar las relaciones entre los actores públicos y privados individual que estimula la participación de estos en la proyección de estrategias para la cooperación público-privada individual. El procedimiento que garantiza dicha cooperación para la instrumentación de la cooperación público - privada individual entre actores del alojamiento turístico a escala local con enfoque estratégico, precisando la coherencia entre sus diferentes componentes y las relaciones funcionales específicas que estructuralmente lo conforman. Se plantean herramientas y mecanismos para la cooperación entre actores locales, a la vez que se favorece la articulación entre intereses nacionales, sectoriales y territoriales en función del aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos, en concordancia con los procesos de planificación territorial a sus diferentes escalas y con las transformaciones institucionales y económico-sociales que se vienen dando en el país.

**Palabras clave:** cooperación público-privada, actores turísticos, gobierno local, desarrollo turístico sostenible

## Abstract

*The proposed procedure contains a set of mechanisms, at municipal level and in accordance with the principles of the country's economic-social policies, focused on the inclusion of the individual private sector of tourist accommodation in the territorial management of tourism, oriented to the search for competitive advantages that derive indirectly in sustainable local development and based on the analysis of social networks to explain the relationships between public and individual private actors that stimulates the participation of these in the projection of strategies for individual public-private cooperation. The procedure that guarantees such cooperation for the instrumentation of the individual public-private cooperation between actors of the tourist lodging at local scale with strategic approach, specifying the coherence between its different components and the specific functional relations that structurally conform it. Tools and mechanisms for the cooperation between local actors are proposed, while favoring the articulation between national, sectorial and territorial interests in function of the use of endogenous and exogenous resources, in accordance with the processes of territorial planning at different scales and with the institutional and economic-social transformations that are taking place in the country.*

**Keywords:** public-private cooperation, tourism stakeholders, local government, sustainable tourism development.

## **Introducción**

En la actualidad en el ámbito de los destinos turísticos, la voluntad de los actores para implicarse de forma conjunta y coordinada en la mejora de las condiciones y bondades de los destinos, pueden lograr resultados satisfactorios frente al cliente y a la propia gestión.

Sobre el motivo que provoca la acción colectiva, la Organización Mundial del Turismo expresa que el interés de asociarse o cooperar es que todos los socios, pertenezcan al sector privado o al público, se beneficien de la armonización de recursos y objetivos. La asociación entre los diferentes actores que intervienen en el conjunto turístico, es decir, entre las diversas autoridades del sector público y los operadores del sector privado, parece absolutamente esencial para analizar opciones, alcanzar acuerdos y aunar las capacidades intelectuales, técnicas y financieras con el fin de lograr la competitividad y el desarrollo sostenible.

Las investigaciones recientes sobre el desarrollo del turismo evidencian la necesidad de armonizar de manera más efectiva en los territorios y localidades, la colaboración de los diversos actores en la gestión turística. Al considerar los procesos de interacción, complementariedad y cooperación vitales para el buen funcionamiento de dicha actividad, se hace necesario identificar y caracterizar los actores que hacen parte de esta nueva realidad socioeconómica en Cuba, así como prestar especial atención a las funciones asumidas por cada uno de ellos, que puedan resultar relevantes para el desarrollo sostenible del turismo en la gestión eficaz de los ámbitos espaciales en que se realiza.

El territorio como elemento espacial determinante del sistema turístico local, necesita estrategias de desarrollo que tengan en cuenta la mayor parte de actores que lo conforman, incluyendo al Gobierno local y cualquier otra administración pública que tenga una relación directa en la asignación de recursos, los empresarios, las asociaciones de la industria turística, la población local, los asalariados, etc. (OMT, 1995; Perelló, 2012; Perelló, 2017).

En este contexto las localidades tienen la necesidad de diseñar sus propias estrategias a partir de distintos escenarios, basadas en primer lugar en una gestión turística sostenible de todos los recursos naturales, históricos, socioculturales y patrimoniales, de manera que se complementen y permitan una diferenciación del producto turístico a ofertar en cada lugar (Betancourt, 2012). La consolidación de las políticas públicas para el turismo debe ser una manifestación de la concientización por parte del gobierno de la importancia del turismo como instrumento de crecimiento económico, generación de ingresos, mejora de la calidad de vida de la población y conservación del medio ambiente

En los últimos años se observa una mayor competencia entre los destinos turísticos locales, los cuales precisan de mayores capacidades, habilidades y recursos, así como de esquemas de gestión más ágiles que faciliten una operatoria eficaz. Esta gestión a nivel local debe considerar

al turismo principalmente como una actividad socioeconómica con potencialidad de favorecer el desarrollo sostenible, involucrando diversos subsectores de su cadena de valor

Estudios realizados a nivel nacional se han aproximado desde disímiles aristas a las causas y condiciones del problema, con carencias en cuanto al tratamiento de la dinámica actoral, y proponen algunas pautas metodológicas para la asunción de ejes integradores de desarrollo, pero el enfoque de integración y cooperación entre los actores públicos y privado individual de alojamiento turístico en los territorios y sus localidades por lo general escapa de estos análisis, o solo se tratan de manera accesoria.

Teniendo en cuenta a todos los actores, procedentes de diferentes ámbitos y con intereses en ocasiones opuestos, puede haber un gran potencial para poner en marcha políticas de carácter holístico e integral, que consigan y ayuden al desarrollo sostenible de un destino; esto significa que la administración pública turística no debería imponer sus políticas, sino que tendrían que consensuarlas con el resto de los agentes públicos y privados (Muñoz y González, 2015).

Álvarez, Muñoz y Machado (2017), “en el turismo se destacan cuatro actores que poseen una gran capacidad para influir y configurar el territorio: la comunidad local, el sector público, el sector privado y los turistas, y consideran agregar un quinto actor: el Gobierno local, dado el importante rol que cada vez más desempeña dentro de la actividad turística, quedando así conformado el sistema turístico local, base de esta investigación” (p. 73).

Los territorios turísticos han demostrado ser difíciles de manejar, básicamente por la falta de coordinación y cohesión que dentro de la industria turística representa un problema para los gestores y planificadores. La importancia que ha tomado este hecho en las últimas décadas está generando el interés por analizar a las partes interesadas como fundamento de la gestión estratégica de territorios turísticos (Shaadi, Pulido y Rodríguez, 2018).

El Plan estratégico de desarrollo turístico en Cuba, elaborado por las delegaciones del Ministerio de Turismo (Mintur) en las provincias, traza las estrategias en un territorio basado en el conjunto de programas, proyectos y acciones, en correspondencia con la política turística del país; pero es frecuente que para el desarrollo de la actividad turística muchas potencialidades no son tomadas en consideración, como pueden ser bondades patrimoniales, naturales o de otro carácter, sobre las que no se ha hecho un diagnóstico pertinente; además de que no siempre al momento de la planificación se realizan análisis multicausales y multifactoriales que faciliten enfoques integrales y compartidos entre los diferentes sectores de la economía y otros actores y entidades del territorio y sus localidades.

La estructura socioeconómica cubana reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley (empresas mixtas, contratos de asociación económica internacional, entre otras), las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los

arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia.

El informe del Séptimo Congreso del PCC de 2016 plantea que el “modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, como forma principal en la economía nacional, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley (...) todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia”, específicamente el Lineamiento 212 de la Política Económica y Social del PCC de 2011, reconoce a la actividad no estatal del alojamiento como oferta turística complementaria a la estatal. Además, en el Séptimo Congreso del Partido fue aprobado el proyecto de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, el cual reconoce a la propiedad privada individual como una de las principales formas de propiedad sobre los medios de producción y deja plasmado que los actores económicos de carácter privado son un elemento complementario, facilitador del bienestar, que canalizan potencialidades productivas las cuales pueden aportar al desarrollo socioeconómico del país.

Lo anterior consolida la necesidad de contar a través de los gobiernos municipales, de mecanismos que aseguren la cooperación público-privada, así como la eficiente gestión local del turismo y el desarrollo sostenible.

Cualquier propuesta enfocada a la cooperación entre actores en un ámbito geoespacial determinado, debe tener un enfoque estratégico y ser contentiva de al menos tres dimensiones de sostenibilidad esenciales: económica, sociocultural y ambiental; así como orientarse claramente del lado del establecimiento de principios necesarios para la gestión de relaciones sinérgicas entre actores turísticos, cuyo liderazgo ejercerá el gobierno local. Por tanto, la cooperación con enfoque estratégico habría que centrarla en el campo de la gestión local del turismo, por lo cual compete a los gobiernos locales adoptar una visión estratégica del problema de desarrollo turístico y auspiciar la concertación entre el sector privado individual y el público, en concordancia con las estrategias de desarrollo del país y de cada territorio.

En la actualidad en el ámbito de los destinos turísticos, la voluntad de los actores para implicarse de forma conjunta y coordinada en la mejora de las condiciones y bondades de los destinos, pueden lograr resultados satisfactorios frente al cliente y a la propia gestión.

Desde hace más de un lustro el turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas de Cuba y un factor indispensable para consolidar la reanimación de otros sectores económicos y sociales del país. A ello ha contribuido la dinamización, ordenamiento y apoyo estatal del sector privado individual y su desarrollo en el contexto de las nuevas políticas económicas de la nación; por lo cual se hace necesario analizar científicamente cada uno de los eslabones de la cadena de valor del turismo, así como los actores que los conforman y, por consiguiente, las relaciones que se producen entre ellos, sus sinergias, contradicciones y

proyecciones, de modo que permitan medir y evaluar la efectividad socioeconómica del funcionamiento de la cadena.

A partir de ello el impacto económico de esta práctica es significativo en las economías locales y las administraciones estatales en los más de 40 municipios cubanos donde la oferta de alojamiento privado individual supera la oferta estatal, dejándose de percibir importantes recaudos por ingresos. Los bajos niveles de inversión social doméstica por turista-día alojado en este sistema, es una oportunidad no despreciable para la nación atendiendo a estimados de diversos autores que apuntan a un incremento de las remesas que entraron al país (entre 2 000 y 2 500 millones de dólares en el año), a que alrededor del 50 % de esa cifra se calcula constituye capital de trabajo del sector privado y cooperativo en las condiciones del país, y a que la actividad de alojamiento se ha convertido en factor canalizador de forma provechosa de parte de los recursos remesados.

Se plantea como objetivo la fundamentación de un procedimiento para la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico en la gestión local del alojamiento turístico teniendo en cuenta que las investigaciones recientes sobre el desarrollo del turismo evidencian la necesidad de armonizar de manera más efectiva en los territorios y localidades, la colaboración de los diversos actores en la gestión turística.

Al considerar los procesos de interacción, complementariedad y cooperación vitales para el buen funcionamiento de dicha actividad, se hace necesario identificar y caracterizar los actores que hacen parte de esta nueva realidad socioeconómica en Cuba, así como prestar especial atención a las funciones asumidas por cada uno de ellos, que puedan resultar relevantes para el desarrollo sostenible del turismo en la gestión eficaz de los ámbitos espaciales en que se realiza.

### **Métodos**

Se analizó la literatura científica más diversa en relación con los criterios y enfoques acerca del tema; la sistematización, adaptación e innovación de los puntos de vista teóricos y metodológicos. Para ello fueron aplicados los siguientes métodos y técnicas de investigación: i) análisis documental (artículos, libros, tesis doctorales, de maestría y de grado) de los principales autores relacionados con la temática; ii) intercambio con profesionales que investigan el tema o trabajan en la actividad turística, iii) consulta de bases de datos y estadísticas oficiales de Cuba e instituciones y organismos nacionales; información de ministerios y otros organismos oficiales o no. Igualmente, el proceso de investigación demandó otros métodos y técnicas necesarios para el análisis y obtención de resultados: la realización de encuesta, entrevista, trabajo en grupo y consulta a expertos, uso de técnicas estadísticas descriptivas para el procesamiento de la información recopilada, construcción y su presentación de gráficos y tablas, el Microsoft Excel y el software Social Network Analysis Software (UCINET 6) apoyado en el graficador

NetDraw 2.0. La propuesta se centra en el análisis de los procedimientos, atención a los criterios de creación de un grupo de trabajo, caracterización del sistema turístico local, evaluación o definición de los actores privados individuales y públicos, técnicas cualitativas y técnicas cuantitativas para el análisis relacional de actores y el mapeo de actores clave; todo ello conforma el paquete herramental que propone esta investigación.

### **Resultados y discusión**

A partir del análisis de las aportaciones teóricas en las categorías estudiadas, el principal resultado teórico de la investigación está en conceptualizar la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico como la forma de gestión caracterizada por la existencia de mecanismos técnico-económicos y sociales en un territorio que conjugan los intereses de sostenibilidad y negocio privado con los mecanismos de desarrollo económico de la propia localidad, en concordancia con los principios de políticas económico-sociales que establece el país. Permitirá, a partir del análisis de redes de relaciones entre actores, generar encadenamientos entre el sector público y el sector privado individual de alojamiento, en ámbitos estratégicos, centrada en el campo de la administración del turismo en el territorio

Desde el punto de vista práctico y como resultado del análisis documental realizado y de la experiencia de la práctica socioeconómica, se considera necesario enumerar los principales elementos que marcan actualmente la cooperación público-privada individual, con enfoque estratégico, entre actores del alojamiento turístico en Cuba, sus territorios y localidades:

Inexistencia hasta el momento de una ley nacional de turismo que reconozca la personalidad jurídica de los municipios turísticos y la autonomía municipal para la gestión turística. Según autoridades del Ministerio de Justicia se trabaja en un Decreto-Ley de turismo, planificado en el cronograma de implementación de la nueva constitución para ver la luz en el período 2022-2027. (Programa “Hacemos Cuba”, 22 de enero de 2020).

No existe aún una Ley de municipios que empodere a los gobiernos locales para el establecimiento de mecanismos propios de gestión, en función de las principales actividades económicas de su localidad. En el momento de esta investigación se aprobó el Decreto-Ley 132/2020, “Ley de Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares”, en Gaceta Oficial ordinaria 16 de enero de 2020, que establece fundamentalmente las estructuras y funcionamiento de los órganos de gobierno a escala municipal, pero aún no se instrumenta la Ley de Municipio aunque se trabaja en esa dirección en el curso del año 2020, según cronograma de implementación de la nueva constitución.

No existe una Ley de Empresas que reconozca legalmente las Pymes de propiedad privada individual en las diversas esferas económicas del país, y en particular en la actividad de

alojamiento turístico; planificado en el cronograma de implementación de la nueva constitución para ver la luz en el año 2022 según el Acuerdo IX-49 (GOC-2020-24-O2) que aprueba el Cronograma Legislativo para la legislatura 2018-2022.

En la práctica, los gobiernos municipales no tienen implicación directa en la gestión turística del municipio, y por ello la misma no representa una prioridad para el Consejo de Administración Municipal.

Los gobiernos locales no tienen dentro de sus competencias el diseño e implementación de las políticas territoriales, incluidas las turísticas, a su nivel de decisión [particularmente por las razones enumeradas en los incisos a), b) y c)].

No existe una regulación formal que recoja el sistema de relaciones y ámbitos de actuación entre el Mintur como organismo de la Administración Central del Estado y las administraciones locales en materia turística.

Los débiles vínculos de la Cámara de Comercio con el sector privado individual.

Se observa que las principales restricciones y problemas están relacionados con ciertas debilidades de carácter institucional, lo cual necesita de un rápido proceder que pasa por el complejo proceso de institucionalización del país; la elaboración de políticas y estrategias mucho más innovadoras en función de una gestión turística integral del destino y de los actores que lo forman. Todo ello deberá tributar a armonizar el sistema de gestión y hacerlo más inclusivo y de mayor pertinencia para el desarrollo socioeconómico general y del turismo en particular.

Se propone entonces, un procedimiento que conduce a un conjunto de mecanismos, a escala municipal y en concordancia con los principios de las políticas económico-sociales del país, enfocados a la inclusión del sector privado individual del alojamiento turístico en la gestión territorial del turismo, orientados a la búsqueda del desarrollo sostenible basado en el análisis de redes sociales para explicar las relaciones entre los actores públicos y privados individual. El procedimiento que garantiza dicha cooperación integra fases, etapas, pasos, objetivos y técnicas para su instrumentación, precisando la coherencia entre sus diferentes componentes y las relaciones funcionales específicas que estructuralmente lo conforman.

Entre las principales premisas que harían pertinente y darían viabilidad a la propuesta del procedimiento que resulta de la presente investigación destacan los que siguen:

El usuario principal debe ser el Gobierno local, quien deberá tener verdadera voluntad política para introducir estrategias de cooperación público-privada individual entre actores del alojamiento turístico a partir del convencimiento de su utilidad, viabilidad y pertinencia.

Mayor autonomía del Gobierno local en la toma de decisiones relativas a intereses municipales, así como en la responsabilidad de gestionar y realizar las acciones necesarias para la



articulación entre los actores del alojamiento turístico del municipio, y la corresponsabilidad entre la gestión del turismo y el desarrollo sostenible de la localidad.

Estabilidad en el funcionamiento de las instituciones y organismos de gobierno que se materialice en mantener ciertas características invariantes ante cambios periódicos propios de la dinámica política y/o económica, de manera que se garantice la continuidad de los planes consensuados entre los actores y el gobierno.

Existencia de una política orientada al desarrollo local sostenible por parte del gobierno (en todos sus niveles particularmente en el local), estableciendo los canales institucionales para concretar las estrategias de cooperación en cada territorio para su pleno desarrollo, soportadas en la integración de los actores turísticos locales.

La propuesta de procedimiento consta de cuatro (4) fases, siete (7) etapas y 10 pasos (ver anexo 1). Cada etapa comprende objetivos a desarrollar, y los pasos definen cómo desarrollar los objetivos propuestos.

Fase 1: Planificación y organización del trabajo: comprende las etapas 1 y 2 donde se define el plan de actividades del equipo de diseño y el nivel de responsabilidad de cada uno de sus miembros, así como la caracterización del sistema turístico local del territorio.

Fase 2: Diagnóstico relacional del territorio: comprende la etapa 3 de obtención de información mediante la búsqueda y selección de información relacionada con el contexto de la investigación, y la etapa 4 que constituye el nivel analítico o de diagnóstico, pues desarrolla las evaluaciones cuantitativas y cualitativas de las relaciones entre actores basada en el uso del análisis de redes sociales.

Fase 3: Diseño de la cooperación público-privada, con enfoque estratégico, entre actores del alojamiento turístico a escala local. Mediante dos etapas (5 y 6), en esta fase se determinan los escenarios relacionales de cada territorio y considerando los espacios de actuación en los mismos se realiza la formulación con enfoque estratégico de la cooperación público-privada individual entre actores del alojamiento turístico.

La cooperación público-privada individual con enfoque estratégico entre los sectores del alojamiento turístico deberá contener un documento escrito de forma sistemática y estructurada, explicativo de las acciones a desarrollar en cada momento, así como de sus procedimientos y mecanismos de control. Debe ser sencillo y fácil de entender, práctico y realista en cuanto a las acciones que se propongan; flexible y con gran facilidad de adaptación a los cambios. Destaca la lógica de la formulación del enfoque estratégico integrada por los siguientes elementos:

Definición de los objetivos: Será necesario definir además del objetivo general, los objetivos específicos en correspondencia con la filosofía del esquema propuesto. Se deben diseñar objetivos según los ámbitos seleccionados, procurando en su concepción la necesaria compatibilidad que debe existir entre ellos.

Definición de ámbitos estratégicos: La clasificación de ámbitos estratégicos a considerar, constituye una síntesis integradora de los parámetros de sostenibilidad turística y los entornos relativos a la actualización del modelo económico, político y social cubano. Resultan ámbitos estratégicos: Políticas públicas, Institucional, Económico-financiero, Sociocultural, Medioambiental, Formación y empleo e Innovación y transferencia tecnológica:

Acciones estratégicas: Se definirán claramente las acciones que deben garantizar la correcta implementación de la cooperación público-privada individual, definiéndose los responsables, participantes y plazos de ejecución de cada una de las propuestas. En este aspecto se deben tener en cuenta integralmente las particularidades de cada localidad o territorio en donde se aplique.

Fase 4: Implementación, seguimiento y mejora continua encaminada al cumplimiento de las acciones propuestas, al desarrollo de indicadores de sostenibilidad turística que permiten el seguimiento a la aplicación de dicho procedimiento y su incidencia en el desarrollo turístico en el territorio donde se aplica, así como los mecanismos de retroalimentación para retroceder a cualquiera de las etapas anteriores en el momento que se requiera.

La base conceptual para la propuesta del sistema de indicadores en este estudio se fundamenta en la Guía práctica-Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos desarrollada por la Organización Mundial del Turismo 2005, teniendo en cuenta que las directrices planteadas por la OMT para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destino.

El sistema de medición (indicadores) propuesto está estructurado por los siguientes componentes básicos:

- La prosperidad económica, entendida como la competitividad sostenida de la industria turística local.
- La mejora de la calidad de vida de las comunidades locales de los destinos turísticos.
- La protección del medio ambiente del destino.
- La imagen del destino.

Ello permitiría reajustar acciones, así como contribuir a sensibilizar acerca de la necesidad de extender a otros lugares aquellos ejemplos de actuación que ofrecen visibilidad y pertinencia a estos proyectos. Se propone la consolidación permanente de los grupos de trabajo creados en la elaboración de esta estrategia. Asimismo, se recomienda el establecimiento de indicadores de seguimiento que permitan evaluar su desempeño y la consecución de sus objetivos en cada ámbito estratégico.

### **Conclusiones**

- Las características y principales determinantes reveladas por la investigación hacen ver la apremiante necesidad de estudiar la adopción de estrategias incluyentes e integradoras

basadas en la premisa de la búsqueda de relaciones pertinentes de cooperación para una mejor gestión del alojamiento turístico a escala de los territorios y sus localidades.

- El procedimiento diseñado para la cooperación público-privada individual con enfoque estratégico en la gestión local del alojamiento turístico, permite delimitar las funciones de organización, diagnóstico, diseño e implementación, control y mejora continua con una dinámica operacional en 4 Fases, 7 etapas y 10 pasos, donde se propone un conjunto de herramientas y técnicas novedosas que facilitan la implementación en la práctica social de los municipios cubanos.
- La cooperación público-privada individual con enfoque estratégico entre los sectores del alojamiento turístico aplicada al territorio local, establece una serie de objetivos a medio y largo plazos, sobre la organización del desarrollo turístico del territorio y define aquellas actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta el comportamiento probable del entorno tanto local como externo y de los actores que intervienen.

### **Referencias bibliográficas**

Organización Mundial de Turismo (2020). Panorama del turismo Internacional. Edición 2019 /doi/book/10.18111/9789284421237. Recuperado el 14 de enero de 2020 <https://www.enwto.org>

Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP), y Partido Comunista de Cuba (PCC). (2019). Constitución de la República de Cuba. Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Cuba.

Perelló C., J.L. (2017). Una mirada al turismo internacional en Cuba rumbo a 2017. Dossier: La letra de Temas. Recuperado de <http://www.temas.cult.cu>

Muñoz González, R. (2015). Sector Privado Individual Cuentapropista. Enfoque y Perspectivas desde Villa Clara. La Habana: Editorial Caminos. ISBN: 978-959-303-107-3

Merinero, R. (2015). La agenda de investigación del turismo mediante el análisis cuantitativo de redes sociales (QSNA). Cuadernos de Turismo, 269-294.

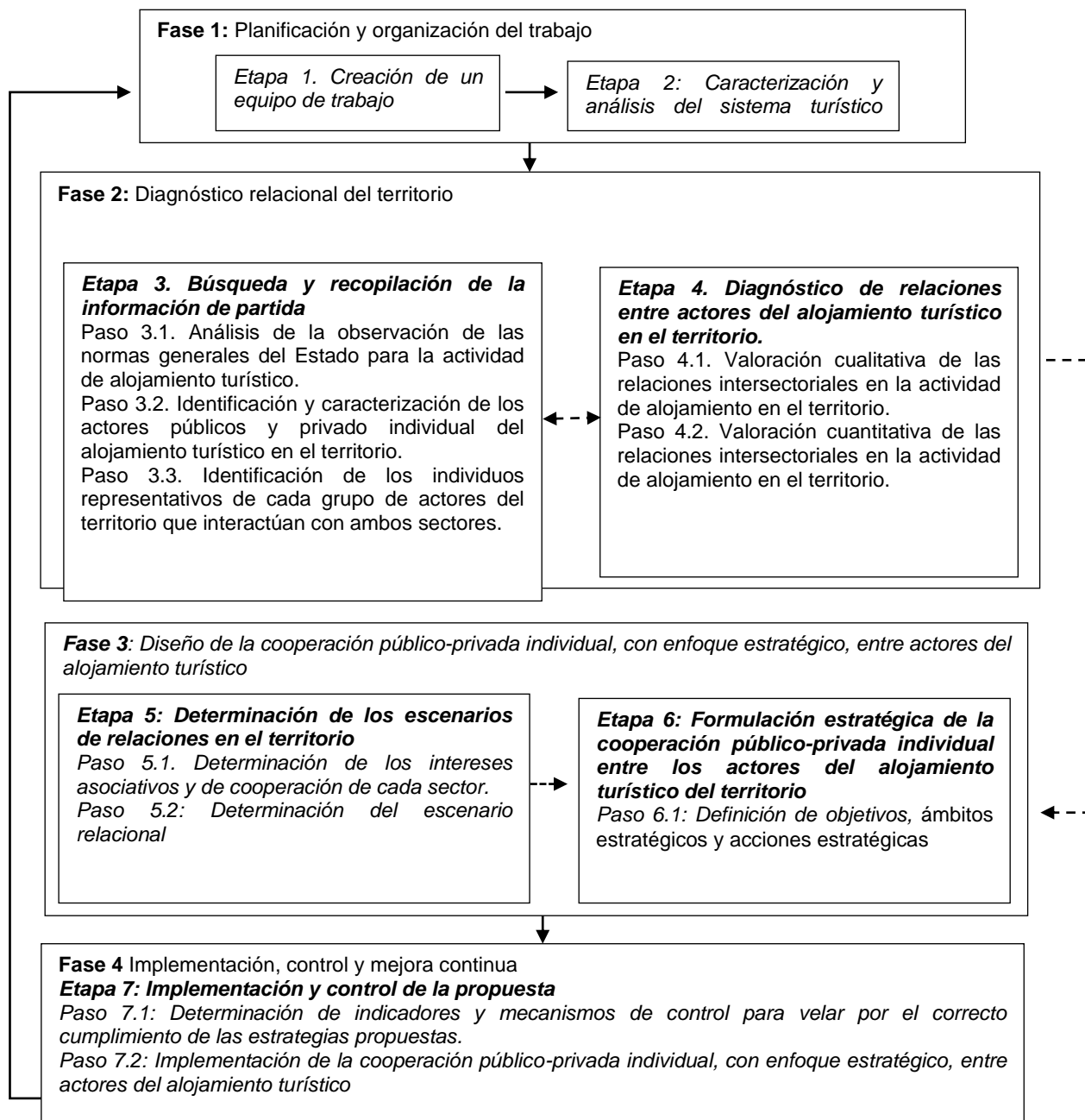
Tapella, E (2007) El mapeo de actores claves. Documento de trabajo del proyecto Efecto de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistemicos, servicios ecosistemicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI)

Comisión Nacional de Agua (CONAGUA). (2007). Guía para la identificación de actores claves. Planeación local, Proyectos emblemáticos. Planeación Hidráulica en México. México: Editorial CONAGUA.

Organización Mundial de Turismo (2005). Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos - Guía práctica. Primera impresión de 2005.

- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Alvarez Cepero, K., Muñoz González, R. y Machado Chaviano, E. L. (2018). Relaciones entre los actores públicos y privado individual del alojamiento turístico en Santa Clara. *Teoría y Praxis*. Año 13, Nº. 23. Universidad de Quintana Roo, México. pp. 71-91. ISSN: 1870-1582. Disponible URL: <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx>.
- Alvarez Cepero, K., Boffil López, H. y Muñoz González, R. (2018) Structural Analysis of the Cooperation Network Among the Tourist Accommodation Actors in Santa Clara City, Cuba. *Social Sciences*. 7(5), 211-215. DOI: 10.11648/j.ss.20180705.12
- Alvarez Cepero, K., Boffil López, H., (2019). Evaluación de las relaciones entre actores del alojamiento turístico en el municipio de Santa Clara desde el análisis de redes sociales. *Destinos turísticos inteligentes prospectivos del desarrollo humano en el turismo mexicano*. ISBN-9781072341185
- Alvarez Cepero, K., Muñoz González, R. e Iglesia Palmero, J. (2019). Indicadores de sostenibilidad para la mejora de las relaciones entre actores del alojamiento turístico. *Teoría y Praxis*. Año 15, Nº. 28. Universidad de Quintana Roo, México. pp. 79-101. ISSN: 1870-1582. Disponible URL: <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx>.
- Alvarez Cepero, K., Muñoz González, R. y Machado Chaviano, E. L. (2019). Perspectiva gubernamental de las relaciones entre actores del alojamiento turístico en Santa Clara. *INNOVAITES*. 6ta edición (noviembre). ISSN: 2395-8340
- Alvarez Cepero, K. e Iglesia Palmero, J. (2020). Empleo de indicadores para la mejora de las relaciones entre actores turísticos de Trinidad, Cuba. *ECASinergia*. Septiembre - diciembre 2021. Vol 12. Nº 3 / pp. 67 – 85. DOI: e-ISSN: 2528 - 7869. <https://www.revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia>
- Alvarez Cepero, K., (2020). La cooperación público-privada individual con enfoque estratégico en la gestión local de alojamiento turístico. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. ]Santa Clara: Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV)
- ONEI. (2019). Anuario estadístico de Cuba 2018. Capítulo 1 Territorio. Recuperado el 12 de enero de 2020: [www.onei.cu](http://www.onei.cu)
- ONEI. (2019). Anuario estadístico de Cuba 2018. Capítulo 15 Turismo. Recuperado el 12 de enero de 2020: [www.onei.cu](http://www.onei.cu)
- ONEI. (2020) Turismo internacional. Indicadores seleccionados. Enero-marzo de 2019. Recuperado el 12 de enero de 2020 [www.onei.cu](http://www.onei.cu)
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2016). Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. La Habana: Empresa de Artes Gráficas "Federico Engels".

**Anexos. Procedimiento de la investigación.**



Fuente: elaboración propia.

**Contribución autoral**

Dr.C. Kenia Alvarez Cepero. Diseño de la investigación, redacción, análisis y revisión final.

Dr.C. Roberto Muñoz González. Redacción, análisis y procesamiento de la información, revisión final.

**Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.