

Modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turística, basado en el enfoque de la cadena de valor / Cuba

Palabras clave: Turismo, cadenas productivas, investigación, instrumento metodológico, Universidad, intervención pública,

1. Área geográfica de impacto

Municipio de Viñales, Pinar del Río, Cuba.

2. Punto de partida y descripción del proyecto

Empleando como referente la escala local, se ha constatado que en las localidades con vocación turística en Cuba, los gobiernos municipales no gozan de las competencias para la toma de decisiones en materia de política turística. Desde el punto de vista socioeconómico, la distribución de la riqueza generada por la actividad turística continúa siendo inequitativa. Esto se agudiza por el alto grado de centralización de la gestión turística, la insuficiente articulación de los actores locales, la baja percepción de estos sobre la importancia del turismo para el desarrollo local y la carencia de competencias clave para asumir la gestión turística desde la localidad. Dichas problemáticas ocasionan el desaprovechamiento de las potencialidades endógenas en relación con los recursos turísticos para realizar mejoras en la oferta del destino, fomentar cadenas productivas locales, minimizar los impactos negativos del turismo e incrementar la visibilidad de la localidad como destino turístico en los canales de distribución.

En este contexto, surge la necesidad del Gobierno Municipal de Viñales de contar con una herramienta de gestión que respondiera a las características y condiciones de la tipología de municipios con vocación turística, para garantizar niveles adecuados de intervención pública en la gestión de la actividad turística. Lo anterior supuso un reto desde el punto de vista científico, puesto en manos de la Universidad local, que a través de un proceso de I+D+i diseñó un modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turística, basado en el enfoque de cadena de valor, cuya aplicación contribuye a lograr la articulación entre los procesos de gestión turística y de desarrollo local mediante la integración de los sistemas de valor municipal y extramunicipal. Los objetivos específicos de la investigación son: 1) Analizar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la relación turismo-desarrollo local a escala municipal desde el enfoque de cadena de valor, 2) Caracterizar el proceso de gestión del desarrollo local en los municipios con vocación turística cubanos, 3) Estructurar los componentes del modelo de gestión y sus relaciones esenciales, 4) Demostrar la validez del modelo en la práctica, mediante la aplicación de su metodología en el municipio seleccionado.

Mediante la aplicación del enfoque de la cadena de valor a las áreas de convergencia entre turismo y localidad, se llega a la definición de un nuevo constructo para la literatura científica: **cadena de valor del municipio con vocación turística** (CVMVT). La CVMVT se entiende como la cadena de valor resultante de la integración de la cadena de valor del turismo y la cadena de valor de la localidad en su interrelación con el entorno, que se traduce en el establecimiento de redes de actores turísticos y no turísticos, tanto estatales como no estatales, y de encadenamientos productivos a nivel local que optimizan el balance dinámico de entradas y salidas provenientes de la relación turismo-localidad-entorno y se orientan al fin común de mejora de la calidad de vida de la comunidad local. Sobre esta novedosa concepción teórica se sostiene el modelo de gestión diseñado e implementado en el municipio de Viñales.

3. Juego de actores

Están involucrados todos los actores del municipio, encabezados por el Gobierno local, responsable de la implementación y gobernanza del modelo. El Grupo Municipal de Desarrollo Local funciona como un asesor técnico del gobierno y como ente de concertación. Como socios y otras partes interesadas, se encuentran el Ministerio de Turismo a nivel provincial y su sistema de empresas en el municipio, entidades económicas de subordinación provincial y nacional presentes en el municipio, la Universidad de Pinar del Río a través del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo y el Centro Universitario Municipal de Viñales. Son beneficiarios el gobierno municipal, las empresas turísticas estatales y no estatales, las organizaciones no lucrativas y las comunidades locales.

4. Tiempo de ejecución

La ejecución del proyecto abarcó un periodo de tres años (desde enero de 2013 hasta diciembre de 2015).

5. Recursos financieros

Se movilizaron aproximadamente 15 mil CUC (pesos cubanos convertibles) y 40 mil CUP (pesos cubanos), necesarios para gastos de trabajo de campo, visitas científicas, cuotas de inscripción en eventos nacionales e internacionales afines a la temática de estudio y servicios contratados a privados. Las fuentes de financiación provinieron tanto del exterior (proyecto de colaboración) como internas (presupuesto de investigación y desarrollo de la Universidad).

6. Recursos humanos

Participan figuras profesionales de experiencia y prestigio en la investigación y la docencia en las temáticas en cuestión. Se activó el talento local del municipio mediante la participación de profesores del Centro Universitario Municipal (CUM) y la convocatoria lograda por el Gobierno Municipal sobre el resto de los agentes económicos y sociales del territorio para la conformación de los equipos de trabajo y la activación de los diversos mecanismos de concertación diseñados e implementados.

7. Actividades realizadas

- Se identificó a los actores a involucrar y se reestructuró el Grupo Municipal de Desarrollo Local.
- Se diseñó la estrategia de desarrollo municipal, se establecieron las prioridades de desarrollo, programas, subprogramas y proyectos.
- Se sensibilizó y capacitó a los actores locales para enfrentar la gestión del desarrollo local con enfoque de cadena de valor.
- Se diagnosticaron las potencialidades y restricciones para la construcción y rediseño de encadenamientos productivos locales.
- Se elaboraron políticas públicas municipales para la actividad turística.
- Se actualizó el inventario de atractivos y recursos turísticos, se realizaron estudios de demanda, estudios de percepción de la comunidad residente, inventario de ofertas turísticas e infraestructuras, estrategia de desarrollo turístico sectorial y definición de una modalidad turística eje o integradora.
- Se diseñó el sistema de relaciones entre los agentes locales y extralocales, activando mecanismos de concertación. Se constituyó el Grupo Técnico Asesor para la Gestión Turística (GTAGT).
- Se diseñó el programa de desarrollo turístico y sus subprogramas con eje en el turismo de naturaleza, se propusieron nuevos proyectos de desarrollo que impactan la CVMVT.
- Se diseñaron indicadores de medición, se aplicaron instrumentos de seguimiento y propuestas de mejora continua.

8. Logros y resultados

- Se incrementó la contribución global del turismo a la economía local en peso específico y en valores.
- Se aumentó el índice de consumo de producciones nacionales en hoteles y restaurantes de un 71 % a un 80 %.
- Se aumentó el índice de trabajadores vinculados al turismo.
- Se incrementó la oferta de alojamiento en hoteles, casas de renta, restaurantes estatales y privados.
- Se incrementaron los productos turísticos incorporados a la oferta integral del destino.
- Se elevó el índice de satisfacción general de los turistas de 3.80 a 3.92 puntos.
- Hubo un incremento de proyectos locales vinculados al turismo tributando a la cuenta del gobierno municipal.
- Se incrementó la cantidad de acuerdos de concertación entre actores locales.
- Mejoró el índice de percepción de la comunidad con respecto al desarrollo del turismo.
- Se mejoró la infraestructura vial, plazas públicas y sistema de recogida de desechos.
- Incrementaron los espacios de socialización, esparcimiento y recreación sana para la población.

9. Factores decisivos del éxito

- La **voluntad política** del Gobierno Municipal y del Ministerio de Turismo en la provincia y el **proceso de concertación** logrado entre los actores.
- La **formación de capacidades** para la gestión, con un rol decisivo de la Universidad.

10. Efectos de red

Se impulsan las capacidades locales para la conjugación de intereses multiniveles y multiactorales, a partir de la gestión de políticas públicas territoriales (sistema de relaciones verticales, horizontales e interadministrativas). Se reconoce también la importancia de la generación de sinergias, redes y alianzas de índole diversa: público-público, público-privado y privado-privado.

12. Contactos

Sandys Menoya Zayas, PhD, Profesor, Universidad de Pinar del Río.

Teléfonos: +5353313016 (móvil), +5348779361 (oficina), +5348798517 (casa).

Correo-e: sandys@upr.edu.cu.