

## **Rol de la delegación del MINTUR en la gestión turística territorial de La Habana**

Dr. C. Yudemir Cruz Pérez<sup>1</sup>

M. Sc. Juan Ernesto Gutierrez Leyva<sup>2</sup>

Dr. C. Mercedes del Carmen Franco Rodríguez<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

A nivel territorial lo estratégico debe ir ligado al desarrollo y gestión para aspirar a hacer las cosas de forma adecuada y a estructurar una oferta competitiva en el mercado turístico actual. En este empeño, el acierto de las funciones en la asociación de los actores turísticos de territorios como La Habana, y especialmente de los actores formales como la Delegación Territorial del Ministerio del Turismo, constituyen punto de partida para el discernimiento del ente gestor del turismo. A partir de aquí, la investigación que se presenta tuvo como propósito diagnosticar el rol de la Delegación en la gestión turística territorial del destino La Habana; la cual se desarrolló en dos etapas, una para la caracterización de las funciones y otra para identificar la percepción sobre su participación en la gestión. Los instrumentos aplicados fueron una entrevista no estandarizada, la revisión de información secundaria, la aplicación de una lista de chequeo, así como, dos cuestionarios grupales *online* para explorar la participación asumida, percibida y potencial. Del trabajo resultó que las funciones, tanto formales como las reconocidas por los actores, muestran la necesidad de un replanteamiento ante los elementos interrelacionados que componen al turismo en el destino; y por otro lado, que la participación percibida por los actores territoriales evidencia poca correspondencia con la asumida por los actores internos, lo que sugiere que la organización reoriente su actuación, reconocimiento y posicionamiento dentro del sistema turístico de La Habana para la mejor articulación con las redes de actores territoriales actuales y prospectivas.

*Palabras clave: territorio, actores, funciones, participación, La Habana.*

---

<sup>1</sup>Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, [cruzperez Yudemir@gmail.com](mailto:cruzperez Yudemir@gmail.com)

<sup>2</sup>Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, [juane.gutierrez930503@gmail.com](mailto:juane.gutierrez930503@gmail.com)

<sup>3</sup>Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, [mechy.franco1971@gmail.com](mailto:mechy.franco1971@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

«El turismo es una de las actividades más importantes y rentables de la economía global» (César, Arnaiz y César, 2017) «y es un potente transformador del territorio debido a su componente espacial, ocupando suelo, aprovechando entornos, modificando el paisaje y transformando los recursos naturales (Baños, 2017). «La dinámica turística genera profundas implicaciones económicas, sociales, culturales y ambientales en las comunidades de acogida» (Hiernaux, 2015).

«Dada la importancia del territorio para la dinámica turística, la participación de todos los factores y actores que interactúan con la actividad, resulta imprescindible contar con un objetivo en común que combine distintos valores: generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad socioambiental, calidad de vida, principalmente» (Muñoz y Velasco, 2015). «En relación a lo anterior, en los estudios regionales es importante la inclusión de las instituciones y del papel de los actores locales en su construcción, a partir de diversos enfoques para su análisis» (Gutiérrez, Rijnaldus y Chávez, 2022).

La adaptación proactiva al ecosistema turístico actual constituye uno de los principales retos de la gestión turística puesto que dicho ecosistema entraña riesgos significativos para el papel del destino en la cadena de valor turística. Así, el análisis e interpretación de los cambios en la cadena de valor turística es una tarea esencial que compete a la gestión pública del turismo, la cual debe complementarse con la visión del turismo a escala local para garantizar un desarrollo sostenible (Femenia e Ivars, 2018).

“Los actores instalados o no en el territorio y sus interacciones (colaboración, asociación, conflicto o neutralidad), son reconocibles debido a que sus intereses se encuentran sobre la actividad turística” (Martínez y Espejel, 2015). De aquí, que el ente gestor turístico en la gestión de los destinos es un tema de creciente importancia en la medida que estos compiten para obtener los niveles más elevados de calidad en la experiencia turística integral de los visitantes; y necesitan gestionar los impactos del turismo en la población local y en su medio ambiente.

El éxito de los destinos turísticos pasa obligatoriamente por la habilidad de gestionar todos los componentes del sistema turístico. Por esta razón muchos destinos han creado entes gestores, también denominados por la literatura especializada como Organizaciones de

Gestión de Destinos (en inglés Destination Management Organizations) encargados de proporcionar liderazgo en los procesos integrales de gestión. Este tipo de organizaciones o entes gestores han evolucionado desde una labor meramente promocional hacia unas entidades encargadas de liderar la gestión de todos los aspectos que afectan al destino (Moreno, Sariego y Reyes, 2018).

Desafortunadamente no todos los destinos turísticos cuentan con una gestión que coordine todos los esfuerzos de mejora y que se ocupe de las acciones integrales al conjunto del destino. En otras ocasiones dichas entidades existen, pero poseen una presencia cuasi testimonial ya que no tiene dotación presupuestaria ni personal adecuado para asumir las funciones que se le otorgan. Sin embargo, la existencia de un organismo encargado de gestionar todos los aspectos integrales del destino es absolutamente necesaria bajo la realidad del mercado turístico en la actualidad cuya competitividad se intensifica de forma imparable (Gutiérrez, Rijndaldus y Chávez, 2022).

«La gestión del destino, por tanto, se transforma en un elemento clave para garantizar el desarrollo sostenible del turismo y maximizar el rendimiento económico de este específico sector. Resulta evidente y fuera de toda duda la necesidad de contar con una gestión específica para poder garantizar el éxito» (Moreno, Sariego y Reyes, 2018).

En Cuba, la planificación de los destinos turísticos es el primer paso para garantizar que el desarrollo turístico vaya a ser satisfactorio para todos los actores involucrados en el mismo. Se trata de un proceso de reflexión previa en el que hay que decidir los pilares sobre los que se va a sustentar el desarrollo de la oferta turística del destino. Además, la planificación estratégica implica la definición de las inversiones, fundamentalmente públicas, pero también privadas, que deben incluir también la inversión en promoción y comercialización asociada a un plan de marketing.

«Sin embargo, tradicionalmente, el desarrollo turístico ha tenido rasgos de espontaneidad, basado únicamente en oportunidades objetivas de mercado. Esto ha producido, desajustes entre oferta y demanda, degradación del espacio turístico y de los recursos, déficits de infraestructuras y carencias de equipamientos» (Perera, Betancourt y Coll, 2021).

En investigaciones realizadas se evidencian insuficiencias metodológicas que no contribuyen a lograr una visión completamente integradora de este proceso a escala local (Betancourt et al., 2018; Betancourt et al., 2021; Reyes et al., 2019). En la práctica, la

gestión turística en Cuba no está exenta de estas carencias, y predomina en la actualidad una visión sectorial en su gestión. En el caso de la estructura formal (el MINTUR y sus delegaciones territoriales), se ha podido sistematizar del intercambio con especialistas y de la literatura disponible hasta la actualidad que: a) el papel de los gestores del destino se ha limitado a la promoción turística con productos turísticos poco definidos para comercializar; b) se promocionan muchos destinos cuya oferta turística no está lo suficientemente estructurada perdiendo, de este modo, competitividad; y c) en ocasiones precarios planes de marketing que no tienen en cuenta el territorio, la estructura del mercado, ni las necesidades de los diferentes segmentos de la demanda.

De este modo, a nivel territorial lo estratégico debe ir ligado al desarrollo y gestión para aspirar a hacer las cosas de forma adecuada y a estructurar una oferta verdaderamente competitiva y rentable en el mercado turístico actual. En este empeño, el acierto de las funciones en la coalición de los actores turísticos del territorio, como La Habana, especialmente de los actores formales como la Delegación Territorial del Ministerio del Turismo (MINTUR), será punto de partida para el discernimiento del ente gestor del turismo y su mejor funcionamiento. Sobre la base de todo lo expuesto hasta aquí, este trabajo pretendió diagnosticar el rol de la Delegación en la gestión turística territorial de La Habana.

## **METODOLOGÍA**

El trabajo se desarrolló entre abril y noviembre de 2022, en un contexto de control pandémico de la COVID-19 en Cuba. La misma respondió a tareas de investigación del Proyecto: *Competitividad del producto turístico cubano*, de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, aprobado por el Programa Ramal del Turismo. La investigación se estructuró en dos etapas precedidas por una previa de búsqueda bibliográfica para la fundamentación teórica sobre la gestión turística territorial y sus actores formales.

### ***Primera etapa: caracterización de las funciones formales de la DTM-LHAM***

Esta etapa de caracterización, constituyó el punto de partida del diagnóstico, mediante la cual se realizó en primera instancia, una presentación formal del objetivo del estudio y las tareas e instrumentos a desarrollar, para lograr el involucramiento de los actores internos y la disposición positiva a la aplicación de los instrumentos. Entre los instrumentos aplicados en este momento está la Entrevista no Estandarizada (no estructurada), la cual se realizó en

profundidad al delegado y subdelegados, con el objetivo de recopilar información primaria y secundaria sobre la organización y su actividad fundamental. En este caso se pudo complementar la información primaria registrada en la entrevista con la información secundaria interpretada de los siguientes documentos: Manual de funcionamiento interno de la DTM-LHAM, Resolución No. 38/2016 de la Delegada del MINTUR en LHAM, Plan de desarrollo hasta 2030 de la DTM-LHAM, Estrategia de gestión del conocimiento para la innovación en el Centro de Capacitación del Mintur: La Habana, Artemisa y Mayabeque perteneciente a la DTM-LHAM, diseñada por Jiménez (2019), e, informes de cierre de proyectos y otros relacionados con la DTM-LHAM de 2017 a 2021.

La entrevista anterior, fue la base para la realización de una evaluación de las funciones formales de esta organización mediante una Lista de Chequeo (*check list*), a partir de los criterios sistematizados de González y Jimeno (2012), Melo (2013) y Medina y Crespo (2019), quienes sustentan su uso como formato de control que se crea para registrar actividades y controlar el cumplimiento de una serie de criterios o requisitos, la *check list*, creada a partir de los aspectos esenciales de sus áreas funcionales, que fue aplicada se presenta en el Anexo 1. La primera etapa cerró con la elaboración del perfil estratégico actual de la organización a partir de los criterios obtenidos de la *check list* mediante una escala de Likert, lo cual se trianguló con la información de las entrevistas descritas anteriormente. La escala de Likert establecida, según la debilidad o fortaleza de los criterios, fue como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Escala de Likert para la valoración de los criterios

Valoración	Débil		Regular	Fuerte	
	Mucho	Menos	Justo	Menos	Mucho
<b>Escala</b>	1	2	3	4	5

*Fuente: elaboración propia.*

Segunda etapa: determinación de la participación asumida, percibida y potencial

En esta etapa se trabajó la participación de la DTM-LHAM, a partir del enfoque de Boisier (2010), para quien la participación consiste en la gestión del desarrollo territorial, algo que se ubica más allá de una participación para decidir partidas presupuestarias o para decidir prioridades de proyectos de inversión. De aquí que se haya entendido que la gestión del desarrollo territorial presupone poner en marcha un proceso que acelere el mismo desarrollo y, para que dicho proceso alcance sus propios objetivos, debe mostrar capacidad

de respuesta a una pregunta fundamental, que explícita o implícitamente, se encuentra en la base de toda propuesta desarrollista: *¿de qué depende el desarrollo del territorio en cuestión?* A partir de aquí se indagaron en tres niveles: la participación asumida, la percibida y la potencial.

La exploración a la participación asumida se realizó a través de un cuestionario (Anexo 2) del tipo grupal, *online*. El mismo estuvo conformado por preguntas cerradas, abiertas y semicerradas para indagar el nivel de conocimiento de los actores internos de la DTM-LHAM sobre la gestión turística y su participación como actores del sector turístico relacionados con la gestión del territorio. Al tratarse de una población finita y definida, no se realizó muestreo, se trabajó con la población total.

El segundo momento de la pesquisa fue metodológicamente similar al anterior, esta vez con un cuestionario (Anexo 3) del mismo tipo, que tenía el objetivo de lograr un acercamiento a la participación percibida sobre la DTM-LHAM, dirigido a los actores del territorio. En este caso se realizó un muestreo no probabilístico. Los resultados de la última pregunta de cada cuestionario (el de los actores internos y el de los externos), fueron analizadas de forma conjunta, mediante la agrupación de las ideas por comparación y por contraste. Mediante la comparación se llegaron a las semejanzas y con el contraste, a sus diferencias. Una vez obtenidos los datos y toda la información, estos fueron sometidos a pruebas estadísticas utilizando el paquete SPSS 26.0 para Windows versión 18.09. Se construyeron histogramas con margen de error verificado, para mostrar la distribución de una única variable de escala, agrupándose y resumiéndose en estadísticos de porcentaje y recuento. Todo lo cual, permitió llegar al perfil estratégico potencial de la organización a partir de una estimación corregida de los criterios obtenidos de la *check list* en la etapa anterior, lo que cerró el diagnóstico realizado en este trabajo, visualizando la participación a futuro de la delegación por parte esencial de un posible ente gestor en el territorio.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### ***Caracterización de las funciones formales de la DTM-LHAM***

Las funciones establecidas y formales de la DTM-LHAM, fueron descritas en el capítulo anterior en función de la Resolución No. 38/2016 de la Delegada (en ese momento), las que se correspondieron con las expuestas por el Delegado actual M. Sc. Luis Ramiro Pino

Naranjo (Delegado del Ministro del Turismo en LHAM). Sin embargo, mediante en el caso del dominio de las funciones de la organización por sus propios actores internos, predominaron, las que se pueden agrupar en las siguientes dos áreas fundamentales:

- Funciones de control: controla la aplicación y dirige las políticas dictadas por el MINTUR, supervisa y fiscaliza la aplicación de la política del Estado en materia de turismo en el territorio, evalúa y controla en el territorio la política del Estado y el Gobierno en materia de turismo, controla y supervisa los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, y, controla el cumplimiento de los estándares de calidad en las instalaciones turísticas del territorio y las entidades turísticas en general.
- Funciones de planificación y asesoría: planifica estratégicamente el turismo en el territorio, aprueba las inversiones turísticas en el territorio, monitorea los resultados estadísticos de las entidades y el análisis de la gestión turística en el territorio, asesorar las actividades de desarrollo relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación, asesorar el Turismo de Naturaleza y la Tarea Vida, y, asesorar metodológicamente las actividades de alojamiento turístico y de restauración en las instalaciones del territorio.

Todas estas funciones se corresponden con las establecidas formalmente y con la misión y objetivos definidos para esta organización territorial. Es importante señalar, que estas funciones generales tienen su expresión y contextualización específica a los niveles locales más concretos, en correspondencia con la división, subordinación y coordinación entre las dependencias locales, a saber: La Habana, Playas del Este, Artemisa y Mayabeque.

Con respecto a lo expuesto por los actores externos y su reconocimiento sobre las funciones de la Delegación, los criterios coincidieron al menos entre el 24,3 % y el 46 %. En este caso, se puede interpretar que los actores externos están identificando un grupo importante de funciones que los propios actores internos no visualizan como importantes, lo que es un indicativo de la necesidad de que la Delegación analice, incluso con el nivel central, el imperativo de un perfeccionamiento organizacional, que conllevaría la mejora y adecuación de la estructura y las funciones, a partir de las demandas territoriales, y la percepción de esta por parte de los actores del sistema turístico territorial.

De este modo, el análisis de las funciones de la DTM-LHAM, tanto formales como las reconocidas por los actores, indican la urgencia de un replanteamiento de estas ante el conjunto de elementos que componen el turismo como un todo interrelacionado y su referencia espacial en destinos concretos, en correspondencia con lo planteado por Varisco (2013), para quien la relación el enfoque sistémico permite explicar el turismo como un conjunto amplio de actividades y actores interrelacionados, a la vez que pone de manifiesto las repercusiones, positivas o negativas, que puede generar en un territorio concreto.

Y, por otro lado, lo que explican Montealegre y Garavito (2022), cuando estudiaron un destino específico y su gestión, que se hace necesario potenciar el liderazgo gubernamental desde un enfoque de gobernanza más colaborativo en comparación, para garantizar un desarrollo turístico territorial y prevenir las actividades que pongan en riesgo la sostenibilidad del territorio turístico; como es el caso estudiado aquí.

### ***Participación asumida por los actores internos versus participación percibida por los actores externos***

Los resultados sobre el cuestionario a los actores internos de la Delegación, estuvieron influenciados por sus cargos, años de experiencia en la actividad y el sector, y su percepción sobre cómo creen que la organización es conocida y reconocida en el sistema turístico territorial de La Habana. De esta forma, los encuestados fueron directivos (62,5 %) y especialistas (37,5 %), lo que condiciona desde el inicio respuestas desde una cosmovisión de jefatura formal, lo que se potencia con un predominio de muchos años de experiencia (entre seis y 10 años el 37,5 %, entre dos y cinco años el 50 %, dos o menos años el 12,5 %).

Por su parte, la percepción o “creencia” de ellos sobre el reconocimiento que consideran que tienen los actores del sistema turístico del destino, respecto a la Delegación, expone que un 50 % lo percibe como “poco”, un 43,8 % como que conocen “lo necesario” y el 6,2 % como “lo suficiente”. Este resultado, confirma que los propios actores internos de la organización están conscientes de que su papel en el sistema no es reconocido y entendido lo suficiente; cuestión positiva para enfrentar un proceso profundo de autodiagnóstico y cambios futuros y estratégicos.

La participación asumida por los actores internos, tiene un peso elemental en cómo ellos identifican las relaciones que establecen con los actores externos del destino (Figura 1a).



Como se puede observar, alrededor del 88 % las entienden como colaborativas o asociativas, y apenas el 12.5 % entre neutras o conflictivas; de este modo, la mayoría no visualiza que sus relaciones con los actores territoriales sean negativas o indiferentes, lo que puede generar barreras a la hora de enfrentar cambios.

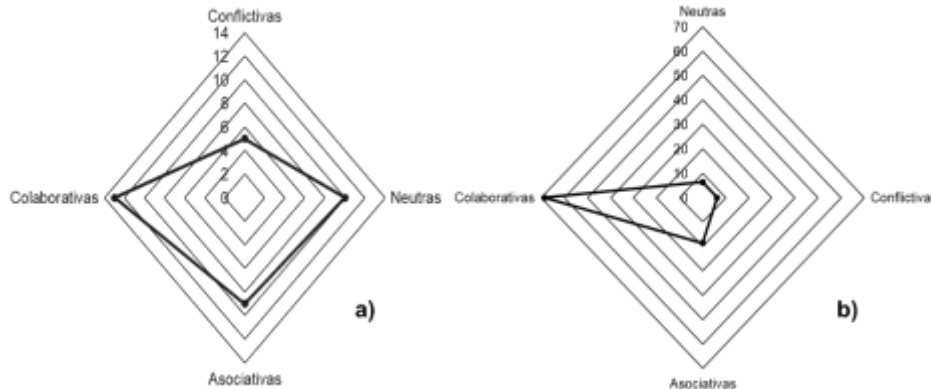


Figura 1. Percepción de las relaciones por los actores a) internos y b) externos

*Fuente: Elaboración propia.*

Los cambios deben llevar a la mejora continua, contribuyendo al aumento de competitividad al optimizar los niveles de calidad de la organización, erradicar errores en procesos y fomentar en los actores internos una cultura de aprendizaje, en base a lo anterior, Zayas (2022), explica que la mejora trae consigo la necesidad de invertir en continuos programas de capacitación, pues al final son los mismos trabajadores quienes hacen el cambio. La mejora continua se efectúa como una estrategia corporativa que yace desde la alta administración y dirección, donde se toman las decisiones sobre políticas, metas, cambios, reingeniería de procesos y mejoras, procedimientos, entre otras, hasta el nivel operativo que ejecuta los planes de mejora, lo anterior hace referencia a la necesidad de que los directivos de alto mando sean los principales gestores de la mejora continua. Sobre la base del resultado anterior, se puede inferir el comportamiento de las percepciones sobre cómo son percibidas las relaciones de la Delegación con las organizaciones de origen de los encuestados (Figura 1b). Como se observa, el mayor número de encuestados las identifican como colaborativas (35 %) o asociativas (24 %), sin embargo, ocurre como en el reconocimiento analizado anteriormente, pues entre los que las cualifican de neutras o conflictivas, existe entonces, alrededor de un 30 %, lo cual resulta también negativo. El uso del concepto de red para la comprensión del turismo ha sido un elemento de gran importancia en la literatura científica de los últimos años. Es por ello que la forma en la que

se dan las relaciones entre sus actores claves, puede condicionar el reconocimiento, éxito, aceptación y legitimación de cualquiera de los actores, en este caso, el de una organización determinante para el desarrollo turístico territorial, como es en Cuba, las delegaciones territoriales del MINTUR.

Esto determinará su rol como actor capaz de generar movimientos en su entorno o contexto. Dichos movimientos requieren tres elementos para su configuración real, una identidad colectiva o autodefinición como sujeto social, la designación de un objetivo común para alcanzar y la identificación de otros sujetos que pueden constituir obstáculo para la consecución de dicho objetivo.

Por tanto, será imprescindible para la DTM-LHAM emprender transformaciones en su gestión en función de eliminar las relaciones conflictivas, minimizar las neutras y potenciar las asociativas y colaborativas para llegar a convertirlas en fuerzas catalizadoras de su crecimiento y posicionamiento como actor clave de la coalición que gestiona el territorio como un destino turístico.

Por otro lado, la evaluación del rol que desempeña la Delegación en el desarrollo turístico del territorio habanero, porcentualmente estuvo entre “regular” (44 %) y “muy bueno” (44 %), lo que tiene una relación estrecha con lo obtenido en el resultado anterior con respecto a la percepción de las relaciones, por lo que es lógico que, si éstas son percibidas como colaborativas, entonces el rol en el territorio sea valorado esencialmente bueno, corroborándose la posibilidad de la aparición de barreras en los futuros cambios.

La participación asumida y percibida, fue compendiada en la matriz de roles (Tabla 2).

Tabla 2. Matriz de roles a) asumidos y b) percibidos

Roles	Líder	Especialista	Evaluador
Impulsor	3	4	9
Cohesionador	1	1	4
Investigador de Recursos	2	2	2

**a)**

Roles	Líder	Especialista	Evaluador
Impulsor	6	6	25
Cohesionador	5	11	21
Investigador de Recursos	0	10	27

**b)**

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, predominó el criterio asumido (Tabla 2a) que cualifica a la organización como Evaluadora – Impulsora, esto confirma que internamente ellos se visualizan como controladores en el sistema turístico territorial, acorde con las funciones establecidas para la Delegación. Al mismo tiempo, se representan como impulsores, considerando que la Delegación es dinámica, altamente motivada, enérgica en función de conseguir logros, e interesados principalmente en hacer las cosas lo más rápido posible. Tavares y Fitch (2019), sostienen que «las redes que se generan en la interacción entre los actores territoriales son redes de poder, estas pueden tener un grado alto, medio o bajo», por tanto, se ratifica la necesidad del cambio en función de un reposicionamiento de la DTM-LHAM en el sistema turístico habanero.

En el caso de la visualización obtenida de los actores externos sobre el papel que juega la Delegación en la articulación de actores para el desarrollo turístico territorial (Tabla 2b), la mayoría de los encuestados (27, 73 %) consideran que la Delegación actualmente es un actor territorial “evaluador” e “investigador de recursos”, lo que confirma las deducciones anteriores con respecto a las relaciones predominantes que esta logra establecer en el territorio. Si bien la Delegación tiene entre sus objetivos *per se* la definición de grandes redes de infraestructura y equipamientos turísticos, factores claves para la competitividad, con lo que debe contribuir a la orientación de la inversión pública y a la definición de proyectos integrales en torno al modelo económico y social, en armonía con el medio ambiente y el patrimonio cultural; no debe ser una organización que pondere su componente de “controlador”, cuando realmente debería ser más “especialista” y/o esencialmente “líder” en la gestión turística de La Habana como destino, aspectos que coinciden con tendencias actuales como las de Salas (2022).

Por otro lado, el ser identificado como un actor “investigador de recursos” se está asociando a la organización con un desempeño básico en el territorio, el de explorador de nuevas posibilidades del territorio y aportar información, ideas y planteamientos para la toma de decisiones, lo que, si bien es importante, relega a la Delegación a un plano básico de la gestión como “diagnosticadora”, cuando esta debe ser clave en la gestión.

Por tanto, encauzarse a ser un actor “cohesionador” permitiría su avance hacia experticias en la distensión de conflictos, y un contribuyente a que las cosas fluyan sin contratiempos contribuyendo de manera efectiva. O, por otro lado, llegar a un liderazgo necesario en el

territorio, para lo cual debe ser capaz de anticiparse a los cambios, buscar soluciones y mantener a los actores de la coalición alineados con las prioridades. Es momento de reflexionar y analizar para poder encontrar nuevas oportunidades y retos.

El rol de “líder” se hace fundamental para mantener la motivación y adaptarse estratégicamente a los cambios, a la vez que se genere una nueva cultura de prevención, creando nuevos conocimientos, destrezas, habilidades o competencias para que los demás actores del territorio sepan hacer lo que se les pide de una mejor manera, fomentando la confianza para enfrentar nuevos desafíos.

Finalmente, se puede sistematizar que la participación de la DTM-LHAM percibida por los actores territoriales evidencian poca correspondencia con la asumida por ellos, lo que corrobora la necesidad de que esta organización reoriente sus funciones en aras de robustecer su actuación, reconocimiento y posicionamiento en la matriz del sistema turístico del destino La Habana y la mejor articulación con las redes de actores territoriales actuales y prospectivas.

### ***Participación potencial de la organización***

Las respuestas obtenidas en la última pregunta de cada cuestionario aplicado, indagaron sobre qué aspectos debería cambiar la Delegación para el fortalecimiento su rol en la gestión turística territorial, lo que sirvió de base a la visualización de aspectos esenciales para su participación potencial.

El análisis de las semejanzas entre las recomendaciones, permitió identificar como principal cuestión, con una coincidencia entre actores internos y externos, a la necesidad de lograr más autonomía en la toma de decisiones y poder de acción de la DTM-LHAM. La autonomía de las entidades territoriales implica que éstas tienen un cierto derecho sobre recursos y rentas, los cuales pueden administrar con libertad e independencia, poniendo en práctica los mecanismos presupuestales y de planeación. De este modo, lo principal sería la capacidad de la organización, dentro de los niveles territoriales, para dirigir y gestionar todo lo que se encuentre en el ámbito de sus intereses.

Sin embargo, lograr la autonomía no es sencillo, pues desafía articular funcionalmente a actores a partir de comunicaciones horizontales y nuevas relaciones de poder abocadas a la producción de soluciones, así como, según expone Carrera (2021), «innovar en propuestas y modelos de gestión y articulación a la par del desarrollo económico y productivo

impulsado por iniciativas públicas, público-privadas y privadas, y a través de ello, incorporar adecuaciones que permitan sincronizar las soluciones propuestas con las dinámicas emanadas de la relación oferta – demanda».

Con respecto al resultado del contraste, se obtuvo una diversidad de criterios entre los dos grupos encuestados. En el caso de los actores internos predominaron, como es lógico, las recomendaciones referentes al mejoramiento de la estructura organizacional y de los instrumentos formales que garantizan la misión de la Delegación. En particular, se refieren cuestiones relativas a los recursos humanos, su preparación, capacitación, superación y permanencia en el trabajo, lo que constituye un hallazgo importante para la proyección estratégica. Es por esta razón, que el desempeño laboral de los funcionarios, así como la alta dirección y el área de talento humano, según plantean Álvarez y Bremero (2022), «son los encargados de establecer condiciones o adoptar estrategias para que el desempeño laboral en el sector público no se vea afectado, permitiendo así la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos».

Por su lado, los actores externos aportaron muchas y variadas recomendaciones, las que pudieran clasificarse en dos grupos, las relacionadas con sus funciones y las que tuvieron que ver con la vinculación con el territorio. Entre las primeras, se repitió por varios encuestados la necesidad de eliminar burocracias y liberar a la Delegación de funciones excesivas de control, lo que ha sido una cuestión identificada como un freno a la integración y reconocimiento de la organización. Con respecto a las segundas, estas fueron las que predominaron, aludiéndose imperativos sobre el liderazgo esperado de la Delegación, en materia de política turística, investigación de los recursos y sus potencialidades de aprovechamiento turístico, pasando por las tan necesarias ocupaciones sobre la coherencia de la oferta turística del territorio y la calidad en los servicios, con relación a la demanda. Y, la articulación los actores de manera holística, con especial atención a las comunidades, los emprendedores y los nuevos actores económicos como los del sector privado, desde una perspectiva necesaria de desarrollo local.

Sobre este particular, Fernández y Díaz-Canel (2020), sustentan que «el desarrollo local constituye una política pública de importancia estratégica que ocupa un lugar central en las agendas de los gobiernos a nivel municipal y provincial en Cuba, y reclama también la actuación de los organismos de la administración central del estado, lo que es expresión de

la importancia que cobra para el sistema turístico territorial, la definición de una figura líder que viabilice estratégicamente el sector a nivel local, y quizás, la Delegación, pudiera ser el germen de este líder necesario». En definitiva, las recomendaciones se encauzan al logro de una verdadera gobernanza turística en el destino. Particularmente la cogestión, la gobernanza en red o colaborativa y la gobernanza comunitaria, en correspondencia con los criterios de Cruz y Velázquez (2020), «se presentan como situaciones en las que dos o más actores sociales negocian, apuestan por la generación de mecanismos de participación en la toma de decisiones y de intervención plurilaterales».

Adicionalmente, las diferentes prácticas de gobernanza juegan roles en diferentes tipos de destinos turísticos, a decir de Wan y Bramwell (2015), «es importante comprender cómo funciona la gobernanza del turismo en estos destinos para ayudar a académicos, empresarios, funcionarios públicos y comunidad para fortalecer el concepto de sostenibilidad, mejorar los mecanismos de gobernanza local y lograr beneficios económicos y sociales equitativos que se relacionen con el ganar-ganar».

En perspectiva, tomar en consideración las recomendaciones aportadas por todos los encuestados, constituye un punto de interés después de la pandemia generada por el COVID-19, pues el turismo, según Echeverri, Flórez y Vargas (2022), «como muchas otras actividades a nivel global, está en proceso de recuperación y la investigación académica tiene una responsabilidad en este sentido, y el tema de la gobernanza y la sostenibilidad de destinos serán cruciales para esta nueva oportunidad de desarrollo que tiene el turismo a nivel global».

Como cierre del análisis, se sistematizaron todas las aportaciones de los encuestados, las entrevistas, el estudio de la información secundaria y la triangulación de las inferencias realizadas, en la construcción del perfil estratégico potencial al que puede evolucionar la DTM-LHAM (Cuadro 1), a partir del diagnóstico realizado, el cual debe ser profundizado. Este perfil permite darse cuenta de manera sencilla, sobre los puntos fuertes y débiles de la organización y su situación frente al entorno actual; se puede inferir un predominio de “posibles” debilidades en la organización, lo que es un punto de partida para que sus directivos y especialistas desarrollen un análisis organizacional, que por supuesto, inicie con un diagnóstico interno que se centre en la estructura y operación de la organización, lo que incluirá sus áreas funcionales, como recursos disponibles, experiencia, posicionamiento

territorial, tecnología y otros. por lo que puede entenderse como el mecanismo por el cual la Delegación podrá aprender de otros y de su situación actual, e identificar, estudiar y mejorar teniendo en cuenta lo aprendido.

Cuadro 1. Perfil actual y potencial de la DTM-LHAM

Áreas Funcionales	Criterios	Valoración				
		Débil		Medio		Fuerte
		1	2	3	4	5
Gestión de los Recursos Humanos	1.1 Participación de los trabajadores en las decisiones					
	1.2 Gestión del talento humano					
	1.3 Adecuación en la evaluación del desempeño					
	1.4 Estimulación y motivación					
	1.5 Trabajo con los cuadros y sus reservas					
	1.6 Adiestramiento y capacitación					
Gestión Organizacional	2.1 Clima y cultura organizacional					
	2.2 Métodos y estilos de dirección					
	2.3 Sistema de planificación					
	2.4 Cumplimiento de estrategias					
	2.5 Cumplimiento de planes					
	2.6 Comunicación organizacional					
	2.7 Innovación y gestión del conocimiento					
	2.8 Generalización e introducción de resultados					
	2.9 Sistema de control y sostenibilidad					
Relaciones e Integración Territorial	3.1 Adecuación de las funciones formales definidas					
	3.2 Nivel de desarrollo de las funciones en el territorio					
	3.3 Logro de las relaciones públicas					
	3.4 Efectividad de las relaciones interinstitucionales					
	3.5 Uso de las TIC's con énfasis en las redes sociales					
	3.6 Nivel de atención a la población territorial					
	3.7 Articulación Organización-Universidad					
	3.8 Articulación con la estructura territorial					
	3.9 Articulación con entidades del territorio					
	3.10 Interacción y reconocimiento de grupos de interés					
	3.11 Alianzas estratégicas logradas					
	3.12 Nivel de gobernanza lograda					
	3.13 Integración a causas sociales y responsabilidad social					

Legenda: — Perfil actual - - - Perfil potencial

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, como se puede observar, muchas son las brechas entre el perfil actual y el potencial, lo que indica la necesidad de que la organización se adentre en un ámbito de conocimientos, integrado por la formación colectiva y la experiencia de otros, para ser utilizados en su mejora continua, en términos de respuesta global, coincidiendo con el criterio de Flórez (2018), como un sistema que incluye todas las capacidades específicas procedentes de cada función básica de la organización, que a su vez se fundamenta en activos materiales e inmateriales relacionados entre sí, como el resultado de una sinergia organizacional.

## CONCLUSIONES

Los actores formales del sistema turístico territorial, por sí solos no constituyen una herramienta para la mejora continua de los destinos, sino que su acción combinada desde la planificación y la gestión, comprenden un todo que podría favorecer la diferenciación y competitividad, en el corto y mediano plazo, para la puesta en valor del territorio.

Las funciones, tanto formales como las reconocidas por los actores, muestran la necesidad de un replanteamiento ante la referencia de los actores territoriales en el destino La Habana. La participación percibida por los actores territoriales tiene poca correspondencia con la asumida por los actores internos, lo que sugiere que la organización reoriente su actuación, reconocimiento y posicionamiento dentro del sistema turístico de La Habana para la mejor articulación con las redes de actores territoriales actuales y prospectivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, S. & Bremer, F. O. (2022): «Estatuto orgánico por procesos de gestión pública y desempeño según las competencias de los funcionarios de la dirección de planteamiento urbano y ordenamiento territorial del gad de Quevedo», *Prohominum*, 4(2), 15–38.  
<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0113>.
- Betancourt, M. E., Chaos, M. T., Lorenzo, H., Gascón, D., Perera, G., Herrera, G., Ramírez, E. & Falcón, M. C. (2018): «Contribución a la gestión integrada del desarrollo turístico sostenible en los territorios desde un enfoque multidisciplinario», *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 8(1).  
<http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/408/402>.
- Betancourt, M. E., Perera, G., Lorenzo, H., Gascón, D. & Falcón, M. C. (2021): Modelo para la Gestión Integrada de Destinos Turísticos, como factor de desarrollo a escala local en Cuba, (Guzón, A. M. y Olivera, J.), *Diversas miradas al Desarrollo Local en Cuba*. (pp.167-184). <http://www.conectadel.org>.
- Betancourt, R., & Rugh, E. (2020): Turismo de pequeña escala. Una mirada desde Cuba y Costa Rica. Center for Responsible Travel.  
[https://www.responsibletravel.org/docs/TurismoDePequenaEscala\\_2020.pdf](https://www.responsibletravel.org/docs/TurismoDePequenaEscala_2020.pdf).



- Boisier, S. (2010): «Sociedad civil, participación, conocimiento y gestión territorial», Hábitat urbano: dimensiones y perspectivas, IV (julio-diciembre).  
[https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos\\_digitales/11230/02boisier-proyeccion9.pdf](https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/11230/02boisier-proyeccion9.pdf).
- César, A.; Arnaiz, S. M. & César, F. (2017): Capitalismo, sociedad y turismo. México: Universidad de Guadalajara.
- Correa, R. (2021): Entrevista a gerente de Mando Medio Consulting duración 24min: 43seg 24 de mayo de 2021. <https://soundcloud.com/user-669258847/entrevista-a-rodrigo-correa-gerente-de-mandomedio-consulting>.
- Cruz, E. & Velázquez, J. (2020): Gobernanza, turismo y redes de colaboración: el Parque Nacional El Chico, México. 41(5).
- Delegación Territorial del MINTUR de La Habana, Artemisa y Mayabeque (2016): Resolución No. 38/2016 de la Delegada del MINTUR. Inédito.
- Echeverri, A.; Flórez, G & Vargas, L. A. (2022): «Gobernanza para el desarrollo y la sostenibilidad de los destinos turísticos: una revisión de la literatura con ToS», Revista de Ingenierías Interfaces, 5(1), 1-22.
- Femenia, F. & Ivars, J. A. (2018): Smart tourism: Implicaciones para la gestión de ciudades y destinos turísticos, (Cantó, M. T., Ivars J. A & Martínez, R.), *Gestión inteligente y sostenible de las ciudades: Gobernanza, smart cities y turismo*, pp. 129–151.
- Fernández, A. & Díaz-Canel, M. M. (2020): «Government Management, Higher Education, Science, Innovation, and Local Development». In SciELO Preprints.  
<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1069>.
- Flórez, J. (2018): Referente de Pensamiento eje 2: Estrategias de Marketing ¿Cuál es la base fundamental de todo análisis situacional de la compañía a partir de los mercados, consumidor y competencia?
- González, R. & Jimeno, J. (2012): Ckecklist / Listas de chequeo: ¿Qué es un checklist y cómo usarlo? Recuperado de: <http://www.pdcahome.com/check-list/>.
- Gutiérrez, M.; Rijnaldus, P. & Chávez, R. (2022): «Gobernanza turística y desarrollo regional en la Costa Sur de Jalisco, México», PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 20(3). 699-714. julio-septiembre 2022.  
<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.048>.

- Hiernaux, D. (2015): Fantasías, sueños e imaginarios del turismo contemporáneo, en Hiernaux, D. (coord.). Turismo, sociedad y territorio: una lectura crítica. México, Universidad Autónoma de Querétaro, pp. 65-98.
- Jiménez, L. (2019): Diseño de la estrategia de gestión del conocimiento para la innovación en el Centro de Capacitación del Mintur: La Habana, Artemisa y Mayabeque. Tesis para optar por el título de Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Universidad de La Habana.
- Martínez, N. & Espejel, I. (2015): «La investigación de la gobernanza en México y su aplicabilidad ambiental», Economía, Sociedad y Territorio, XV (47), 153-183.
- Medina, A., & Crespo, M. Y. (2019): «Lista de chequeo para evaluar la planeación estratégica como herramienta de auditoría de procesos», Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación, 4(3), 43–54.  
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/671>.
- Melo, J. 2013: Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano. Versión 4.0. Ed. GECYT. La Habana, Cuba.
- Montealegre, A. & Garavito, L. (2022): «Retos para la gobernanza turística territorial en el Desierto de la Tatacoa, Colombia», Revista TURPADE, 1(17) (9).
- Moreno, A.; Sariago, I. & Reyes, B. (2018): «La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos», Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, (25) (diciembre). <http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes25gestion-destinos>.
- Muñoz, M. A. & Velazco, M. (2015): «Colaboración y Gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso», Cuadernos de Turismo, (35), 311-334.  
<https://doi.org/10.6018/turismo.35.221631>.
- Perera, G.; Betancourt, M. E. & Coll, M. Á. (2021): «Procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales. Un enfoque desde el desarrollo local», Retos de la Dirección, 15(Supl. 1), 122-146.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S2306-91552021000300122yIng=esytlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2306-91552021000300122yIng=esytlng=es).

- Reyes, M.; Perera, G.; Betancourt, M. E. & Balmaseda, F. (2019): «Redes de actores en ciudades patrimoniales turísticas con el uso de mapas cognitivos difusos», Revista Aportes y Transferencias. Argentina. 17(1), 25-38. <http://nulan.mdp.edu.ar/3260/>.
- Salas, M. A. (2022): «Control territorial: análisis teórico desde la perspectiva del estado», Revista Geográfica Venezolana, 63(1), enero-junio, 12-29. <https://doi.org/10.53766/RGV/2022.63.01.01>.
- Tavares Martínez, R. A., & Fitch Osuna, J. M. (2019): «Planificación comunitaria en barrios socialmente vulnerables: identificación de los actores sociales en una comunidad», Revista De Arquitectura (Bogotá), 21(2), 22–32. <https://doi.org/10.14718/RevArq.2019.21.2.2258>.
- Verisco, C. (2013): Sistema Turístico. Subsistemas, Dimensiones y Conceptos Transdisciplinarios. @NulanFCEyS. Universidad Nacional de Mar del Plata, argentina. <http://nulan.mdp.edu.ar>.
- Wan, Y. & Bramwell, B. (2015): «Political economy and the emergence of a hybrid mode of governance of tourism planning», Tourism Manage, 50, 316–327, octubre.
- Zayas, I. (2022): «La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial», Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación, 9(17). <https://cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Lista de chequeo (Check list) seguida para la evaluación de las funciones formales de la organización**

- ✓ Participación de los trabajadores en las decisiones
- ✓ Gestión del talento humano
- ✓ Adecuación en la evaluación del desempeño
- ✓ Estimulación y motivación
- ✓ Trabajo con los cuadros y sus reservas
- ✓ Adiestramiento y capacitación
- ✓ Clima y cultura organizacional
- ✓ Métodos y estilos de dirección
- ✓ Sistema de planificación

- ✓ Cumplimiento de estrategias
- ✓ Cumplimiento de planes
- ✓ Comunicación organizacional
- ✓ Innovación y gestión del conocimiento
- ✓ Generalización e introducción de resultados
- ✓ Sistema de control y sostenibilidad
- ✓ Adecuación de las funciones formales definidas
- ✓ Nivel de desarrollo de las funciones en el territorio
- ✓ Logro de las relaciones públicas
- ✓ Efectividad de las relaciones interinstitucionales
- ✓ Uso de las TIC's con énfasis en las redes sociales
- ✓ Nivel de atención a la población territorial
- ✓ Articulación Organización-Universidad
- ✓ Articulación con la estructura territorial
- ✓ Articulación con entidades del territorio
- ✓ Interacción y reconocimiento de grupos de interés
- ✓ Alianzas estratégicas logradas
- ✓ Nivel de gobernanza lograda
- ✓ Integración a causas sociales y responsabilidad social

## **Anexo 2. Cuestionario sobre la participación asumida**

Disponible en:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeTQ50sKvQ8g4INVXiFkLNQAT73axqdgfmWAjPjJKhVp6uCFg/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeTQ50sKvQ8g4INVXiFkLNQAT73axqdgfmWAjPjJKhVp6uCFg/viewform?usp=pp_url)

## **Anexo 3. Cuestionario sobre la participación percibida**

Disponible en:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeTQ50sKvQ8g4INVXiFkLNQAT73axqdgfmWAjPjJKhVp6uCFg/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeTQ50sKvQ8g4INVXiFkLNQAT73axqdgfmWAjPjJKhVp6uCFg/viewform?usp=pp_url)