



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA GESTIÓN TURISTICA

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN TURISTICA.

Título: Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

Autor: Lic. Yaneivys de la Caridad Vento Fundora

Tutora: Dr.C Evelyn González Paris, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas

Matanzas
2026

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo Yaneivys de la Caridad Vento Fundora, declaro ser la única autora del presente trabajo de maestría, el cual autorizo a hacer uso del mismo a la Universidad de Matanzas y al centro objeto de estudio en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

Para que así conste firmo la presente el 25 de marzo del 2026.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del tribunal.

Miembro del Tribunal.
Tribunal.

Miembro del Tribunal.

Miembro del

Cuidad y fecha: _____

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo de maestría a todas las personas que quiero, especialmente: A mis abuelos bellos (mami y papi) por haber sido una de las más grandes motivaciones por las que continúe con mi superación profesional. A mi mamá por ser la persona que ha dado todo por mí, a mi papá, y mi calvita, por siempre contar con ellos. Mis bellas hermanas, por ser fuente de amor e inspiración para mí, mis adoradas primas que siempre me transmiten un cariño incondicional. A mi bella tutora por transmitirme su profesionalidad y ansias de superación. Dedicación especial a mi compañero de vida John Eniel que se ha convertido en mi principal apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Eternamente agradecida con mis abuelitos, quienes han sido la mayor fuente de amor, cuidado y sacrificio durante toda mi vida, sin ellos no hubiera sido posible este logro. A mi bella madre, por haber tenido que luchar tan fuerte por mí desde mis primeros días de nacida y demostrar que es el verdadero amor. A mi papá por haberme apoyado y a mi calvita por ser ese padre que le doy gracias a la vida por tener a mi lado. Gracias a toda mi familia que siempre me han apoyado y confiado en mí. A mi inolvidable profesor Puchín por su cariño y consejos de vida, a todos mis profes y en especial a mi tutora Evelin la cual ha sido muy profesional y paciente en la elaboración de este proyecto. Gracias a todas esas personas que en algún momento me han extendido su mano para llegar hasta el final de esta maestría principalmente a Dimara y Marlon. Gracias infinitas a mi amor John Eniel por ser la mejor compañía para realizar cada uno de mis sueños.

Agradecimiento especial a mí misma por no dejarme caer, por siempre mantener viva y con visión de futuro.

**“El desarrollo de toda región
debe partir del aprovechamiento
de sus recursos endógenos y la
participación del pueblo”**

Anónimo.



RESUMEN

En Cuba el turismo constituye un sector estratégico de la economía, el cual demanda de cambios orientados a su gestión con un nivel de descentralización que permita aprovechar las potencialidades que hoy se destacan en los territorios. Para ello, las estrategias de desarrollo local constituyen un instrumento imperioso para que los gobiernos de los municipios conciban los objetivos deseados y las acciones a emprender para alcanzarlo. En la presente investigación se pretende diseñar acciones de políticas públicas que fortalezcan las alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que tributen, desde las diferentes modalidades de turismo que potencien los atractivos del territorio. Para ello se utiliza el método de investigación científica dialéctico- materialista, con sus métodos teóricos análisis y síntesis, lo lógico e histórico y métodos empíricos, revisión documental, entrevista a los implicados en los procesos de desarrollo local y la gestión hotelera. Para ello, se elabora un instrumento de gestión pública con sus etapas y pasos que facilitan el desarrollo de acciones, en las que su implementación contribuye al desarrollo del territorio y a su vez impacta en el turismo como sector estratégico de la economía cubana. La presente contribuye al logro de alianza entre el sector turístico que tiene toda una subordinación vertical al Mintur y el gobierno local en la ciudad de Matanzas, reconocida por sus valores culturales y patrimoniales, los que constituyen fuentes de ingresos relevantes para el desarrollo local.

Palabras Claves: desarrollo local; políticas públicas; turismo; alianzas

SUMMARY

In Cuba the tourism constitutes a strategic sector of the economy, which demands of changes guided to its administration with a level of decentralization that allows the potentialities that today stands out in the territories to take advantage. For it, the strategies of development local constitute an imperious instrument so that the governments of the municipalities conceive the wanted objectives and the actions to undertake to reach it. In the present investigation it is sought to design actions of political public that strengthen the alliances among the Complex Hotels E. Velasco-Louvre and the Hotel Starfish Shipyard that pay, from the different modalities of tourism that potencien the attractiveness of the territory. For it is used it the dialectical method of scientific investigation - materialistic, with their methods theoretical analysis and synthesis, the logical and historical and empiric methods, documental revision, interviews those implied in the processes of local development and the hotel administration. For it, an instrument of public administration is elaborated with its stages and steps that facilitate the development of actions, in those that its implementation contributes to the development of the territory and in turn it impacts in the tourism like strategic sector of the Cuban economy. The present contributes to the alliance achievement among the tourist sector that has an entire vertical subordination to the Mintur and the local government in the city of Matanzas, recognized by its cultural and patrimonial values, those that constitute sources of excellent revenues for the local development.

Key words: I develop local; political public; tourism; alliances

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación.....	7
1.1 Antecedentes y evolución del desarrollo local.....	7
1.1.1 Conceptualización del desarrollo local	8
1.2-Las políticas públicas como instrumento de gobernabilidad.....	11
1.2.1. Conceptualización de las políticas públicas y su ciclo de vida	13
1.3 Las políticas públicas enfocadas al desarrollo local:	15
1.3.1Las políticas públicas en el desarrollo local en Cuba	17
1.4 Las Políticas Públicas en el desarrollo de las Estrategias de Desarrollo Local (EDM)	19
1.4.1 El sector de los servicios públicos en el desarrollo de las políticas públicas como instrumento de gobierno.....	23
1.5 El turismo como servicio público (organización internacional que atiende el turismo).....	23
1.6 Las acciones de política en el sector del turismo.....	27
1.7 Aspectos que caracterizan al turismo de ciudad y al turismo de sol y playa.....	27
Conclusiones Parciales.....	28
CAPÍTULO II: Secuencia Metodológica de la tesis	29
2.1 Aspectos generales que caracterizan al Sector Turismo de Ciudad como un sector estratégico.	29
2.1.2 Caracterización gestión turística en los Hoteles Sol y Playa en Varadero.....	33
2.2. Caracterización del Proceso de Gestión Pública a niveles de Municipios en Cuba.	34
2.3 Procedimiento metodológico de la investigación.	37
Etapa 1: Creación de los equipos de trabajo.....	39
Etapa 2: Diagnóstico.	39
Etapa 3: Elaboración de las acciones	43
Conclusiones Parciales.....	43

CAPÍTULO III Aplicación del Procedimiento propuesto a los hoteles “Complejo turístico Velasco – Louvre” turismo de ciudad y Hoteles de Sol y Playa, Hotel Starfish Varadero.....	45
3.1 Características generales del Complejo Hoteles E Velasco-Louvre en el servicio del Turismo de ciudad:	45
3.1.1 Características generales del Hotel Starfish Varadero servicios de turismo de Sol y Playa.....	46
3.2 Implementación del procedimiento propuesto	49
Etapa 1: Creación de los equipos de trabajo.....	49
Etapa 2: Diagnóstico	50
Etapa 3: Elaboración de las acciones	60
CONCLUSIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	70

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

INTRODUCCIÓN

La conceptualización de desarrollo local surge a finales del siglo pasado en el viejo continente como alternativa al modelo de desarrollo que se había gestado hasta ese momento, también aparece como una vía diferente para el alcance del desarrollo nacional y como un factor dentro de la sostenibilidad; teniendo en cuenta que esta última en lo económico, social y medioambiental está asociada al desarrollo, y requiere ritmos y estructuras de crecimiento de la economía que aseguren la prosperidad con equidad y justicia social, el uso racional de los recursos naturales y la preservación de los ecosistemas, así como el cuidado y enriquecimiento del patrimonio nacional.

La temática ha generado múltiples polémicas desde su aparición, pues marcó una ruptura considerable respecto a las concepciones tradicionales del desarrollo existente. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe en su revista número 102, (Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010), emplea un concepto brindado por el Banco Mundial y sostiene que el Desarrollo Económico Local (DEL) proporciona al gobierno local los sectores privados, los organismos no gubernamentales y las comunidades locales la oportunidad de trabajar mancomunadamente para mejorar la economía local. El DEL incide en el mejoramiento de la competitividad, aumenta el desarrollo sostenible, y asegura la inclusividad del crecimiento por medio de un conjunto de disciplinas, incluidos el planeamiento físico, la economía y el marketing. Asimismo, incorpora numerosas funciones del gobierno local y del sector privado, tales como la planificación medioambiental, el desarrollo de empresas y la provisión de infraestructuras, el desarrollo inmobiliario y la financiación.

El Desarrollo Local es definido como un proceso de cambio socio-económico, político y cultural de carácter sostenido, territorialmente localizado y cuya finalidad última es el progreso de la localidad, de la comunidad regional y por supuesto de cada individuo que pertenece a ella. Junto al turismo, son estrategias de desarrollo que están en función del potencial territorial y de la riqueza natural, cultural y social que representa una visión diferente para el desarrollo.

En Cuba a partir de la década de los noventa se asiste a un verdadero y creciente interés por el tema del desarrollo local. Los conceptos de desarrollo territorial,

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local. desarrollo sustentable y desarrollo humano serán incorporados de manera consciente, y su uso será cada vez mayor en cada uno de las estrategias políticas territoriales que se implementarán. En los momentos actuales las estrategias de desarrollo local constituyen un instrumento imperioso para que los gobiernos de los municipios conciban los objetivos deseados y las acciones a emprender para alcanzarlos, teniendo en cuenta que en el país rige un sistema de economía socialista basado en la propiedad de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, como la forma de propiedad principal y la dirección planificada de la economía, que tiene en cuenta, regula y controla el mercado en función de los intereses de la sociedad, estableciéndose así en artículo 18 de la Constitución de la República de Cuba, proclamada el 10 de abril del año 2019.

En este propio cuerpo legal, específicamente en su artículo 168 se define que “(...)el municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e interés de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y la asignación que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular”.¹ (Constitución de la República de Cuba, 2019).

En los marcos de Actualización del Modelo Económico Cubano en la gestión económica se resalta el tema de Desarrollo Local, este se concibe a partir de las condiciones endógenas y de las condiciones que se tienen en el territorio y sus particularidades.

Como parte de los Lineamientos del Octavo Congreso del Partido Comunista de Cuba, que expresa: Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-

¹ Para ampliar sobre este aspecto que legitima la autonomía municipal se puede consultar La Constitución de la República de Cuba, La Habana 2019.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local, productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Elaborar el marco jurídico correspondiente, donde se hace especial mención al territorio y a las principales funciones que deben realizarse en aras de fomentar su progreso se hayan las siguientes:

- Avanzar en la gestión estratégica del desarrollo local a partir de la implementación de la Política Pública para impulsar el Desarrollo Territorial del País y contribuir a ir eliminando las desproporciones en materia de desarrollo que presentan los municipios cubanos, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sean sustentables, consoliden gradualmente una sólida base económico-productiva y se reduzcan las principales desproporciones entre ellos, aprovechando sus potencialidades y el uso óptimo de los financiamientos, incluyendo la contribución territorial.
- Perfeccionar el modelo de gestión de la Industria Local, a partir de flexibilizar su operación en las actividades de producción de alimentos, materiales de la construcción y de productos varios, incluidos los implementos deportivos, a partir del aprovechamiento de recursos endógenos. Prestar atención a los talleres especiales donde laboran personas con discapacidad. (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011)

Para alcanzar dichos objetivos, el eficiente y eficaz desempeño de la economía constituye una premisa fundamental que debe impulsar la creación del sustento material imprescindible para una distribución de la riqueza socialmente justa y equitativa.

Todas las entidades de carácter empresarial interactúan en beneficio del desarrollo económico y social, funcionan bajo similares condiciones en los mercados y están sujetas al cumplimiento del marco regulatorio y de control definido por la ley.

El referido marco regulatorio incluye, entre otros, los requisitos para su creación como personas jurídicas; sus principales actividades; los bienes y servicios que, por interés social, han de proveer; los ámbitos de actuación; los derechos, deberes y responsabilidades sociales de empleadores y empleados, incluidas las obligaciones tributarias, fiscales, de seguridad y defensa nacional.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local. Las estrategias se conforman por líneas con diferentes objetivos de trabajo, las cuales en su mayoría coinciden en producción de alimentos, medicamentos naturales, materiales de construcción, gestión del conocimiento, fortalecimiento de la identidad, aprovechamiento de las condiciones culturales para el desarrollo de la economía, utilización de las energías renovables, entre otras. Para cumplir los propósitos se establecen programas que se definen con iniciativas prácticas o proyectos.

La economía cubana se encuentra adentrándose en la actualización de su modelo económico, este proceso implica adoptar formas y mecanismos de conducción económica que se alejen de la práctica económica de antaño, a la vez que se abandonan esquemas que se tornarían contraproducentes en correspondencia con la realidad imperante. Lo complejo de este proceso radica en su carácter novedoso, pues las reformas económicas aplicadas en otros países ex socialistas de Europa del Este han marcado un camino propio, que demuestra la necesidad de adoptar una vía auténtica por el gobierno cubano, que se encuentre atemperada a cada una de nuestras necesidades.

En Cuba se viene desarrollando experiencias exitosas en cuanto al desarrollo auto gestionado por parte de algunos municipios, en nuestra provincia se llevan a cabo varios proyectos de desarrollo local, (entrevista a Intendente y miembros del grupo de desarrollo local del municipio de Matanzas, funcionarios del MINTUR en la península, director del Hotel Starfish Varadero, refieren que no existe hoy una mirada de articulación entre el trabajo que desarrolla el Complejo Hoteles E Velasco-Louvre como un sector del Turismo en la zona patrimonial de la ciudad y los hoteles del destino de a sol y playa, que permita desarrollar acciones y diseñar proyectos de Desarrollo Local como salida a la Línea Estratégica: Desarrollo Económico Local y la Innovación, donde se necesitan introducir instrumentos de gestión innovadores, tanto gubernamental como empresarial, para ello se sugiere la necesidad de trabajar en el diseño de políticas públicas locales expresadas en un primer momento en acciones para estas.

Cobra una amplia importancia para el municipio contar con una propuesta de acciones de política desde el Complejo Hoteles E Velasco-Louvre y alianzas con el Hotel Starfish Varadero como expresión de los destinos de sol y playa en la

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local. península de Varadero, las que tributen a la gestión gubernamental haciendo que los hoteles se conviertan en instituciones importantes no solo con su desarrollo vertical al MINTUR sino vista también desde el gobierno a la calidad de vida de los ciudadanos de ahí el problema de la actual investigación es:

Problema científico: ¿Cómo contribuir desde la gestión del Complejo Hoteles E Velasco-Louvre y sus alianzas con el Hotel Starfish Varadero al desarrollo territorial en Matanzas?

Objetivo General: Proponer acciones de políticas públicas que fortalezcan la gestión y las alianzas del Complejo Hoteles E Velasco-Louvre y Hotel Starfish Varadero para el desarrollo territorial en Matanzas

Objetivo específico:

- 1- Identificar el marco teórico- conceptual que sostiene la investigación.
- 2- Elaborar la estructura metodológica de la investigación.
- 3- Definir acciones de políticas públicas que contribuyan a fortalecer la gestión del Complejo Hoteles E Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero como institución turística de referencia para el desarrollo territorial

Idea a defender: La propuesta de acciones de políticas públicas desde Complejo Hoteles E Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero como institución turística de referencia para el desarrollo territorial y la gestión gubernamental puede contribuir a que el turismo como sector estratégico, tenga un peso significativo en el desarrollo del territorio y se convierta en una institución de referencia que impacta en la calidad de vida de los ciudadanos.

En la tesis se emplean el **método de investigación científica dialectico-materialista**, con sus métodos teóricos y métodos empíricos

En los **métodos teóricos** se resaltan análisis- síntesis para obtener una comprensión y visión más amplia de objeto de estudio, lo lógico e histórico, de lo general a lo particular.

Para la obtención de la información se utilizarán **métodos empíricos** como revisión bibliográfica, revisión documental, entrevista.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local. La siguiente investigación estará estructurada en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I: Se sintetizan las bases conceptuales-metodológicas de la investigación, se inicia con una fundamentación teórica sobre la evolución del desarrollo local, se asume por la autora una definición de desarrollo local que tipifican ese proceso en el caso cubano. Se destaca la función de las políticas públicas como instrumento de gobierno para el desarrollo territorial, teniendo como objeto de investigación el sector del turismo y su enfoque en el desarrollo local.

Capítulo II: En este se hace referencia a la propuesta metodológica de la investigación, las líneas estratégicas definidas en el municipio de Matanzas con especial énfasis en la que refiere al desarrollo del turismo en la EDM, características generales del servicio del Complejo Hoteles E Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero como instituciones turísticas.

Capítulo III. En el cual se define acciones de políticas públicas que permiten contribuir al desarrollo local del municipio de Matanzas desde el turismo, específicamente el Complejo Hoteles E Velasco-Louvre y Hotel Starfish Varadero iniciando con un diagnóstico y la caracterización de los resultados económicos de las instituciones, las proyecciones del servicio público que brindan a los diferentes públicos que se satisfacen con su desempeño, se destacan los resultados de la consulta a experto de las diferentes acciones de políticas que se proponen como resultado de la investigación.

CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación

El presente capítulo tiene como propósito identificar el marco teórico- conceptual que sostiene la investigación. Se inicia con una fundamentación teórica sobre la evolución del desarrollo local, exponiendo diferentes conceptualizaciones, se asume por la autora una definición de desarrollo local que tipifican ese proceso en el caso cubano. Se destaca la función de las políticas públicas como instrumento de gobierno para el desarrollo territorial, teniendo como objeto de investigación el sector del turismo y su enfoque en el desarrollo local.

1.1 Antecedentes y evolución del desarrollo local

El desarrollo local y comunitario constituye un eslabón importante en el desarrollo sociocultural de la sociedad, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se ha pronunciado de manera enfática y profunda al respecto, al considerar que el sentimiento de identidad con la comunidad, con sus propósitos y objetivos, es una precondition para generar y sustentar el desarrollo de la comunidad. Se trata de un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación real de sus actores en el mejoramiento de su nivel de vida. En dependencia de su propia iniciativa, de la articulación de actores y del desarrollo de prácticas comunicativas con fines educativos se marcarán pautas significativas y definitorias. Al desarrollo local y comunitario lo integran, según la posición de dicho organismo internacional, los procesos por medio de los cuales los esfuerzos del pueblo mismo se unifican con los de las autoridades para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, para integrarlas a la vida nacional, de forma que contribuyan también al desarrollo de la nación.

El concepto de “desarrollo local” surge de la combinación de dos términos controvertidos, que han sido objeto de discusión científica y han generado posturas dispares. Se han realizado distintas aportaciones para ofrecer una definición unánime y aceptada que todavía no se ha conseguido. El concepto de *desarrollo* ha sido utilizado en la mayoría de las ocasiones con una significación cualitativa. En el lenguaje común se emplea como sinónimo de crecimiento, y generalmente, aumento económico.

1.1.1 Conceptualización del desarrollo local

Por otro lado, la noción de “local” hace referencia a una parte del espacio, pequeña y englobada o referenciada en una estructura más amplia. Ambos son conceptos relacionados íntimamente y han tenido un protagonismo creciente en el cuerpo científico del siglo XXI. El concepto ha sido abordado desde diversas perspectivas, áreas y autores por lo que se dificulta lograr el consenso sobre su definición. Se ha visto como “proceso de transformación y promoción social, económica o cultural” o como “la mejora de los procesos de comunicación para lograr una mayor inteligencia social”.

La comprensión, conceptualización e instrumentación del desarrollo local resulta compleja, lo cual también constituye un reto para los científicos cubanos. A pesar de la diversidad de criterios existentes sobre la temática, se ha logrado un alto grado de consenso sobre los requerimientos para la realización práctica de los procesos de desarrollo local, como la necesidad de autonomía para emprender estilos propios de desarrollo y aplicar políticas endógenas, entre otros. Los niveles de centralización que se han llevado a cabo en la práctica de las políticas económicas al respecto, en muchos casos, han entorpecido el logro de la finalidad de los procesos de desarrollo local; sin embargo, es posible encontrar una línea de pensamiento alrededor del tema.

Dentro de la academia cubana se han destacado diferentes autores que han incursionado en el tema del desarrollo local, quienes consideran que es a partir de la década de 1990 que el país se volcó hacia un interés creciente por el tema del desarrollo.

La concepción del desarrollo local cubano concibe este proceso como la acción concertada entre múltiples actores:

Año	Autor	Concepto
2002	Alburquerque	"Es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local y en el cual

CAPÍTULO I

		pueden distinguirse varias dimensiones: económica, humana, socio-cultural, político administrativa y ambiental" (Alburquerque, 2002)
2006	Guzón, Ada	El desarrollo local es un proceso orientado, es decir, es el resultado de una acción de los vectores o agentes que inciden (con sus decisiones) en el desarrollo de un territorio determinado. Estas decisiones no solo se toman a una escala local, sino que existen decisiones que tomadas en otra escala (por ejemplo, a nivel nacional o internacional) tienen incidencia en el desarrollo de un territorio dado. El desarrollo local es el proceso que orientan los actores locales mediante acciones de transformación del territorio en una dirección deseada y es de naturaleza continua aun cuando se trace metas parciales a modo de escalonamiento en espiral. (Camporredondo, 2006)
Casalis	2009	El desarrollo local constituye "...un proceso complejo, que es producto de una construcción colectiva a nivel local, que tiene como objetivo movilizar los recursos del territorio en torno de un proyecto común e incluir al conjunto de la población. Supone una perspectiva integral del desarrollo, es decir, que incluye la dimensión social, política, ambiental, cultural, el perfil productivo, etc." (Casalis, 2009)
León	2013	...estudiar el desarrollo local cubano parte del hecho de que es un país que transita hacia el socialismo, partiendo de condiciones de

CAPÍTULO I

		subdesarrollo. En la economía cubana, el peso fundamental lo tiene la propiedad estatal y la planificación centralizada, aunque se debe señalar que han existido períodos de relativa descentralización, que respondieron a determinadas coyunturas por las que ha atravesado la isla. (Segura, 2013)
--	--	---

Desde el análisis de estos autores, el desarrollo local sostenible pretende lograr un desarrollo productivo teniendo en cuenta la inserción social de las comunidades para activar los recursos ambientales que presenta la localidad en función de obtener mejor calidad de vida, sobre todo de los sectores menos favorecidos que presentan una marcada vulnerabilidad.

Además de ello, no debe verse como un ente aislado en su carácter endógeno, sino que tiene que articular estrategias de solución para la interacción con otras regiones desde las políticas nacionales en cada país.

En el caso de Albuquerque, asume que los gobiernos locales deben concentrar sus esfuerzos en el desarrollo territorial desde el ordenamiento territorial y el planeamiento urbano, así como la conservación y fomento del patrimonio cultural local de manera que se promueva la cultura para la valorización del medio ambiente como un activo de desarrollo local.

En este sentido, se insta a que los gobiernos locales transiten hacia la adopción de políticas y prácticas eficientes desde el funcionamiento orgánico del territorio para lograr una gestión económica más contextualizada a las necesidades actuales. Ello implica establecer programas de modernización administrativa sobre la base de la capacitación de los recursos humanos para la gestión desde el territorio, tomando en cuenta el enfoque intersectorial para contribuir al desarrollo paulatino y centrado del territorio.

En Cuba, las estrategias de desarrollo local constituyen un instrumento imperioso para que los gobiernos de los municipios conciban los objetivos deseados y las acciones a emprender para alcanzarlos.

Aunque su concepto se hace difícil de comprender desde la interdisciplinaridad, y verlo fusionado con otros elementos tan importantes para su desarrollo y perfeccionamiento, como la comunicación y la perspectiva desde la ciencia, tecnología e innovación, esto no quiere decir que Cuba dentro de sus políticas públicas no siga visualizando una estrategia bien pensada al respecto, lo que falta es el sentido de articulación e integración para lograr procesos acabados de transformación social con una reciprocidad constante activa y sistemática con todos los actores sociales y la comunidad como principal protagonista del proceso.

Este aterrizaje entendido como una unión indisoluble la que va a tributar resultados sorprendentes desde la base en la comunidad hasta la cima de los resultados de esas políticas públicas. Es por eso que hay que seguir identificando todo tipo de desaciertos, errores, insuficiencias, desconocimiento, entre otros, para seguir mitigando el problema, trabajando a su vez a partir de la principal fortaleza que se tiene: *la comunidad*, que es la que define el proceso, lo optimiza, lo regula y lo perfecciona.

El actual proceso de reordenamiento del modelo económico cubano incluye la actualización y el perfeccionamiento de su componente territorial. En este las iniciativas de desarrollo local están llamadas a darle solución a una buena parte de los problemas de los territorios; sin embargo, aún es insuficiente el marco normativo que ellas propician y existe una brecha considerable entre este y el estado real del proceso, la cual debe irse cerrando en la medida que dicho proceso se perfeccione.

1.2-Las políticas públicas como instrumento de gobernabilidad

Las políticas públicas son una expresión del ejercicio del poder político; es decir, se refieren a la forma como son dirigidas las sociedades por parte de autoridades reconocidas legítimamente para tomar decisiones colectivas y obligatorias. En el caso latinoamericano, a partir de la independencia en el siglo XIX, nuestras sociedades se organizaron políticamente con la conformación de Estados Nacionales bajo el modelo de los Estados Europeos.

Las políticas públicas hacen referencia a las acciones realizadas por autoridades legítimamente constituidas –presidente, ministros, delegados, por ejemplo- que tienen como objetivo actuar sobre ciertas condiciones de la realidad sea para

CAPÍTULO I

modificarlas o para mantenerlas –nivel de empleo, inflación, seguridad, vida social, etc. Para entender a las políticas públicas necesitamos relacionarlas con la forma en que se ejercen las funciones de gobierno en un contexto político dado.

En el caso latinoamericano, y en el cubano en particular, la vida política está organizada por el Estado, quien regula la vida social a través de la promulgación de textos jurídicos y administrativos, de la creación de organizaciones, la construcción de políticas públicas y de otras formas concretas en las que se viabilizan las decisiones públicas (Roth, 2002). Para este autor, el Estado utiliza los recursos a su disposición –la ley, principalmente- para modificar o mantener las reglas del juego que orientan los comportamientos sociales.

Las políticas públicas son un instrumento a partir de cual el Estado regula la vida social, como por lo demás lo hace a través de la promulgación de textos jurídicos y administrativos, de la creación de organizaciones, la construcción de políticas públicas y de otras formas concretas en las que se viabilizan las decisiones públicas. El estudio de las políticas permite observar cómo el gobierno, en tanto instituciones encargadas de la conducción política de las sociedades, va a definir los objetivos comunes, organizar y disponer los recursos sociales asignando beneficios y costos entre los ciudadanos, y el impacto que estas decisiones tienen sobre su bienestar.

Las políticas públicas contienen diferentes radios de acción en dependencia del grado de generalidad. Así pueden ser clasificadas como globales, regionales, nacionales, territoriales, sectoriales, empresariales o locales. Se diseñan a partir de dos principios fundamentales: la participación y la integralidad. El primero, se refiere a la incorporación de la población como protagonista de las transformaciones, mientras que el segundo, va dirigido al establecimiento de vínculos con diferentes esferas, tanto en las causas del tema a tratar dentro de la política como en sus resultados (Díaz, 2013).

Estas revelan la evolución en la acción del Estado, al menos en dos sentidos; en primer lugar, por las nuevas problemáticas que son incorporadas a la esfera de acción del gobierno o a la inversa las funciones que tradicionalmente habían sido consideradas como propias de los gobiernos y que ahora son transferidas a ciertos

actores privados; en segundo lugar, por las nuevas formas en que estas problemáticas tradicionales o novedosas son tratadas por los gobiernos (Muller, 2006).

1.2.1. Conceptualización de las políticas públicas y su ciclo de vida

Las políticas públicas varían en dependencia del momento y escenario en que se desarrollan, varían de un lugar a otro, no solo por las condiciones espaciales, económicas, políticas y culturales, sino porque estas últimas le imprimen características específicas al comportamiento de los diferentes actores de políticas en la sociedad, los cuales en su actuar requieren de una integración de objetivos, intereses y metas a cumplir. En el análisis de política pública es importante tener presente las diferencias entre la política como: el arte de gobernar, es decir: “Actividad en la esfera de las relaciones entre los grandes grupos sociales, ante todo entre las clases, así como entre las naciones y Estados. Lo más esencial en la **política** es la estructura del poder estatal, la participación en los asuntos del Estado y la determinación de las formas, tareas y el contenido de su actividad” y la **política pública** como: “Un curso de acción propuesto por el gobierno para resolver una necesidad o problema social, que se asume vinculado a las condiciones histórico-concretas que lo generan y a los intereses sociales predominantes, en el que las medidas que se aplican persiguen el perfeccionamiento material y espiritual de la colectividad, en pos del creciente bienestar de la sociedad en su conjunto.” (Pons, 2006). En ese análisis partimos que la política pública debe contar, con un fundamento científico, donde se reflejen de forma aceptada los objetivos orientados a la solución de los problemas de los ciudadanos y por consiguiente hacia el desarrollo de la vida material y social de estos en un contexto dado. En cuya relación la política constituye el fundamento y factor condicionante de la formulación de políticas públicas.

Actualmente hay un debate en torno a la idea de que gobernar no implica siempre intervenir directamente y con ello, se abre espacio para formas de colaboración entre los gobiernos y actores sociales o transnacionales

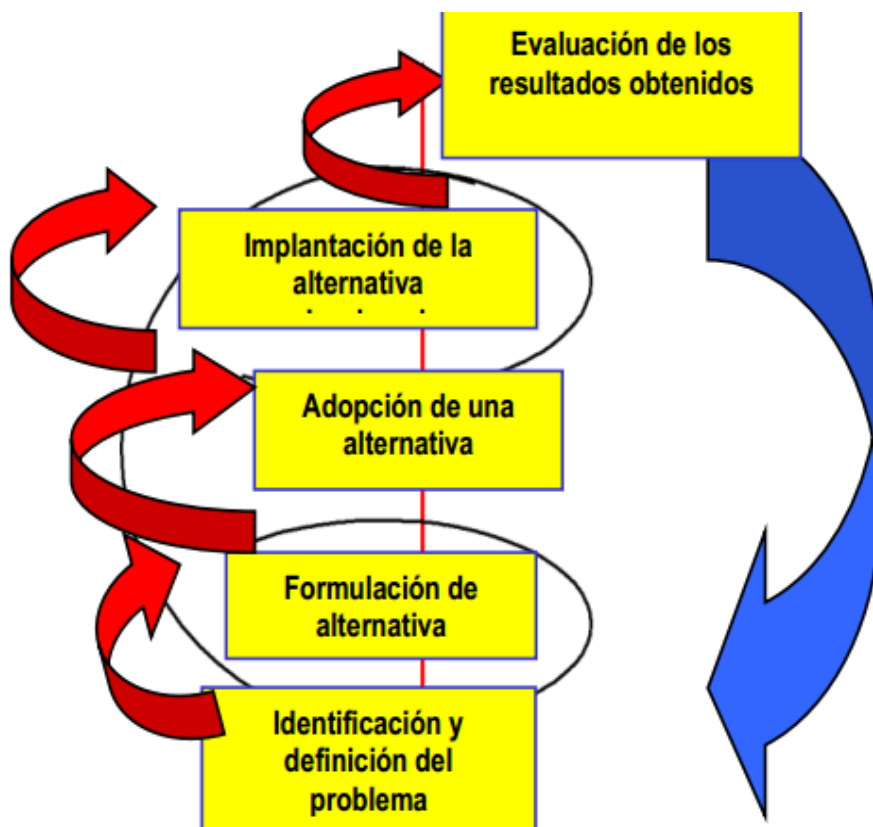
El proceso de política pública se desarrolla de forma cíclica, en el que determinadas etapas han de ser cubiertas para llevar a buen término la solución del problema que

CAPÍTULO I

se intenta resolver, con el conjunto de acciones o medidas que se aplican. (Ver Figura 1)

Como se refleja en la figura 1 la última fase del ciclo que recorre la política pública referida a la evaluación de los resultados obtenidos con la implementación de la misma, conduce a un peldaño superior en el desarrollo del proceso de administración pública socialista, donde se van a identificar nuevos problemas y otros resurgentes que necesitan del diseño de una nueva política pública, de ahí que es necesario iniciar por la primera fase del ciclo. Es decir, la identificación de problema que en ese caso pudiera ser un nuevo problema como resultado del impacto de la dicha política en la sociedad o tratarse de un problema resurgente. En ese sentido el movimiento cíclico que recorre una política pública se manifiesta en forma de espiral.

Figura1: El ciclo de la política pública socialista



Fuente: Tomado de González, París E (2008), Tesis Doctoral Procedimiento para determinar el papel de la política económica en el diseño del resto de las políticas

públicas en Cuba Universidad de Matanzas, a partir de: Manuel Tamayo Sáez. “El análisis de las políticas públicas”. Editorial Alianza Universidad Texto Madrid. 1997: 282

Es importante destacar que el ciclo o proceso de la política pública es una construcción conceptual, que no tiene que ocurrir en la realidad tal y como es diseñado. En el proceso de administración pública socialista no todas las políticas públicas siguen ese proceso en todas sus fases, e incluso con frecuencia se altera el orden. Lo que tiene su base a partir de tres aspectos por un lado el carácter dinámico que tienen las políticas públicas, por otro los problemas en ocasiones son resurgentes y los recursos disponibles para darle solución son cada vez más limitados y, por último, la preparación, conocimientos, motivación, identificación de los actores que participan en el diseño o rediseño de la política, así como aquellos que son quienes las implementan y que en su mayoría son beneficiarios de las mismas. (Paris, 2008)

1.3 Las políticas públicas enfocadas al desarrollo local:

Las políticas públicas como herramientas de gobierno presentan extraordinarias posibilidades que facilitan la incorporación de los centros de gestión de conocimiento y de la Sociedad civil beneficiaria en los procesos locales de administración pública. Asimismo, devienen forma de gestión integral que vertebran y facilitan el uso racional de los recursos disponibles, la participación ciudadana y la actividad política en un mismo proceso. Estas permiten el acceso de los ciudadanos al control de las acciones estatales a través de una mayor fiscalización del destino de los recursos nacionales, el aumento de la transparencia, eficiencia y efectividad de las agendas de gobierno. Se propone un análisis de algunas potencialidades y limitaciones que enfrenta en la actualidad la implementación de políticas públicas en el marco de las Estrategias de Desarrollo Municipal.

La cuestión de las políticas públicas en la Cuba actual cobra especial relevancia ante la urgencia de lograr un desarrollo sostenible en el tiempo que permita la satisfacción de las demandas básicas universales de la población, desde las potencialidades territoriales. La búsqueda de la soberanía alimentaria y la sustitución gradual de importaciones son estrategias nacionales que evidencian la

CAPÍTULO I

necesidad de alcanzar el progreso interno a partir de la innovación y una gestión más racional de los recursos propios. Precisamente, por el carácter humanista de la Revolución cubana, la concepción del desarrollo integral que se maneja en el país establece un vínculo entre los procesos económicos y sociales, desde la aplicación de una política social canalizada a través del Gobierno. Este esquema, sostenido en prácticas cotidianas institucionalizadas que dan contenido al sistema político, viabiliza la posibilidad de elevar sistemáticamente el nivel de vida de la población, a partir del incremento del consumo individual. A ello se suma la mejora de los servicios y el tratamiento focalizado a la niñez, la mujer, los ancianos, la población rural y otros sectores potencialmente vulnerables.

Los espacios locales se transforman en escenario principal para solventar las necesidades socioeconómicas que exige la nación, pues solo desde una localidad desarrollada se puede aspirar y contribuir a un desarrollo nacional. La municipalidad, como la expresión político-administrativa básica, se convierte de forma gradual en el entorno de mayor densidad estratégica a través de su gestión particular, teniendo en cuenta que no se puede hablar de un país próspero con localidades empobrecidas.

Para impulsar los cambios necesarios, los municipios deben ser capaces de formular políticas públicas locales que vertebran las Estrategias de Desarrollo Municipales (EDM) y den respuestas a esas demandas, sin abandonar el sentido de nación, de totalidad en cuanto a país. Las políticas públicas locales constituyen instrumentos que permiten, desde cursos de acciones específicos gubernamentales, optimizar los recursos locales y trazar al interior de sus líneas estratégicas una política económica local enfocada hacia el reordenamiento territorial y la reestructuración productiva.

En términos históricos, los estudios de los que parten y se sostienen las políticas públicas están contenidos fundamentalmente en la tradición teórica y práctica de las políticas sociales. De hecho, podría asumirse la orientación hacia las políticas públicas como un modo específico y diferenciado de política social. En Cuba, el cultivo de esta última evidencia un desarrollo significativo y su robustecimiento se debe a una exigencia histórica y civilizatoria.

Cuando triunfa la Revolución en 1959, las marcadas desigualdades sociales segmentaban y fracturaban la sociedad cubana en todos sus tejidos. Fue imprescindible establecer políticas globales de amplio alcance para nivelar y reducir, en la medida de lo posible, los abismos que distanciaban, desconectaban y fijaban a las clases sociales. El contexto exigió de múltiples análisis a la academia cubana sobre problemáticas de género, pobreza, exclusión, desamparo, demografía, territorialidad, estratificación y desempleo.

1.3.1 Las políticas públicas en el desarrollo local en Cuba

Los gobiernos municipales en Cuba en colaboración con la ciudadanía organizada proponen estrategias de desarrollo local y comunitario con el objetivo de resolver problemáticas sociales específicas de sus territorios. Se aspira a convertir al municipio en un gestor socioeconómico autónomo, orientado a la creación de soluciones propias desde las potencialidades materiales, tecnológicas y culturales con que cuentan.

En estas circunstancias, el despliegue del modelo de desarrollo asumido frecuente dificultades de orden conceptual-metodológico que afectan su implementación y generan una praxis relativamente distanciada de las urgencias y posibilidades municipales. Esto exige optar por dos vías de soluciones necesarias y complementarias. En primer lugar, realizar una crítica profunda al esquema de desarrollo para precisar los vacíos, incongruencias y limitaciones teóricas y prácticas. En segundo lugar, hay que avanzar hacia nuevas formas de administración pública descentralizadas que den mayor autonomía a los espacios municipales y a los actores que allí concurren, un proyecto largamente pospuesto que adquiere vida con la nueva Constitución en 2019. Aprobada en amplio referendo popular, propone, en términos de administración pública, aumentar las facultades de los municipios, ampliar su perfil y contribuir a calzar un sistema de gobierno profundamente democrático. La nueva Carta Magna mantiene misiones precedentes de las Asambleas Municipales del Poder Popular, como el control del plan económico, el desarrollo integral y la ejecución de las políticas sociales fundamentales. Sin embargo, la actual concepción del municipio enfatiza en la necesidad de una mayor descentralización que permita hacer más expedita las decisiones al potenciar la autonomía, sin divorciarla de su subordinación a los

CAPÍTULO I

intereses del Estado. Si bien no existe todavía en Cuba una ley de municipio que determine el alcance y contenido de la autonomía municipal como ejercicio y capacidad, queda respaldada su personalidad jurídica en el Artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba (ANPP, 2019). Frente a esta ausencia que se hace más notable en el contexto de las nuevas transformaciones, la Política para impulsar el desarrollo territorial se plantea “elaborar una propuesta de competencias municipales de forma anticipada a la ley de los municipios, prevista para el 2023” (Planificación, 2020). De este modo, entre el mandato constitucional, las nuevas disposiciones ministeriales, el ejercicio discrecional de las administraciones públicas y la transformación gradual de la cultura política en torno a la necesidad de su ejercicio, va tomando cuerpo la autonomía.

Los sectores encargados de gobernar los espacios locales se encuentran, en estas circunstancias, en la obligación de diseñar y aplicar diversos instrumentos de gobierno que permitan efectuar transformaciones sociales para solucionar o reducir los problemas sociales que enfrenta Cuba en la actualidad. Al mismo tiempo, es ineludible impulsar procesos de gobernanza, cada vez más recurrentes y necesarios ante la diversificación de los actores que integran la Sociedad civil.

En este marco se inscriben las políticas públicas como estrategia de gobierno que facilita la resolución de problemas públicos a partir de la articulación de diferentes actores del sistema político (por lo general Estado-ciudadanos-expertos) que interactúan y dialogan con el fin de definir las necesidades comunes y convenir objetivos y estrategias a seguir. Entendidas como herramientas de gobierno, las políticas públicas se desarrollan a partir de fases o ciclos entre los que se incluye la formulación, la concertación, el diseño, la implementación y la evaluación. Desde una perspectiva procedimental para la gerencia de la sociedad, promueven una administración pública inclusiva, descentralizada y proactiva, donde el ciudadano es sujeto clave en las posibles transformaciones del país a través de su intervención directa en la formación de políticas.

En la realidad cubana la ejecución de políticas públicas exige renovar el modo tradicional en el que se entiende, organiza y estructura la gestión pública. Uno de sus alcances más notables se ubica en que convierten a la administración pública en acción colectiva que incorpora, tanto en las etapas de formulación como las de

ejecución y control, a distintos actores con cuotas de poder variables (Majone, 2005). Las políticas públicas se orientan hacia la constitución de gobiernos colectivos, transparentes, ágiles y eficientes. Aunque tienen su origen en la actividad gubernamental, transforman en gestores a grupos organizados de la Sociedad civil al abrir ventanas de acceso a una parte de los poderes públicos instituidos.

1.4 Las Políticas Públicas en el desarrollo de las Estrategias de Desarrollo Local (EDM)

En Cuba, las políticas públicas van erigiéndose como instrumentos que contribuyen a la estructuración concertada de un plan de desarrollo focalizado y realista, elaborado en el propio espacio comunitario a partir del fortalecimiento y estrechamiento de la colaboración entre el gobierno y los ciudadanos.

La Política para impulsar el desarrollo territorial (Planificación, 2020), otorga a los municipios la prerrogativa de “elaborar su estrategia de desarrollo y basar su gestión en la implementación de la misma, articulada con la estrategia de la provincia y del país”. En esta no solo se conciben a los proyectos y programas como instrumentos para viabilizar las diferentes acciones de intervención, sino que además reconoce e instituye como componente fundamental a las políticas públicas elaboradas a partir de un análisis técnico sobre la situación del municipio, sus posibilidades y sus recursos financieros, humanos, organizativos, etc. De este modo, en la actualidad las intendencias se encuentran avocadas en la elaboración de políticas locales propias, diseñadas a partir de un diagnóstico comunitario que evidencie insuficiencias y demandas específicas, y permita jerarquizar e incluir las posibles soluciones en las Estrategias Municipales de Desarrollo.

En la construcción de políticas públicas la implicación de expertos es un requerimiento fundamental que aún no se cumple cabalmente, sobre todo a nivel local. Sin embargo, la experiencia del manejo de la Covid-19 en Cuba y el recrudecimiento del bloqueo, por citar el ejemplo más substantivo, ha demostrado que los problemas públicos encuentran soluciones más efectivas y de mayor alcance desde la constitución de plataformas multiactorales, donde el experto juega un papel fundamental. Este es el encargado de brindar esquemas y modelos de

análisis coherentes que asignen contenido metodológico a las Estrategias de Desarrollo Municipal.

El analista o actor de conocimiento, como también se les conoce, avoca sus esfuerzos de inteligencia al acopio, organización, discriminación y jerarquización de las informaciones presentes en los documentos programáticos concebidos en lineamientos, programas, planes y políticas ministeriales. Es justamente el experto quien dota a la política del análisis de factibilidad económica en función de optimizar los recursos disponibles y “aligerar la carga del Estado”.

Asimismo, es tarea imprescindible de este actor el despliegue pormenorizado a través de mapas jurídicos que demuestren la viabilidad legal de cada una de las acciones y tareas de las políticas públicas. Aunque son enriquecidas profundamente por la acción pública discrecional de los gobiernos, las políticas públicas deben ceñirse al marco legal existente. Ahora bien, no se trata de que el experto por su lado pueda concebir, formular o diseñar la política pública al margen de las especificidades y las capacidades de los gobiernos que han de implementarlas. Las Universidades y Centros Universitarios Municipales no pueden por su cuenta y riesgo, aunque sea por mandato de los gobiernos locales, construir el trazado de las políticas públicas sin la presencia permanente y el acompañamiento, dadas las necesidades de inteligencia, de estas dependencias de gobierno.

El experto constituye en el contexto de la autonomía un recurso humano del que la administración no puede prescindir (Miguel Díaz-Canel y Jorge Núñez, 2020).

En ese sentido, las administraciones públicas locales en toda la nación se encuentran orientadas hacia la búsqueda e identificación de las capacidades cognoscitivas y las formas de gestión del conocimiento con que cuentan en sus territorios para que sus estrategias de desarrollo se encuentren permeadas de una sólida base científica en función de elevar su efectividad.

La administración pública local en Cuba es cada vez más consciente de sus urgencias cognoscitivas y tecnológicas por lo que se enrumba hacia la búsqueda y utilización de los sedimentos teóricos de expertos que permitan tomar decisiones más acertadas y eficientes. Los expertos en la actualidad contribuyen con la toma

CAPÍTULO I

de decisiones y aunque representa un camino reciente, en la articulación adecuada con los gobiernos y la ciudadanía aportará resultados peculiares y establecerá las bases para ampliar los fundamentos democráticos del sistema político. Por ello se reconoce que “el conocimiento experto debe estar presente en cada decisión de la administración pública y el sector empresarial, tanto estatal como no estatal; debe vincularse a la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, a los programas de desarrollo en todos los ámbitos y a todos los niveles” (Miguel Díaz-Canel y Jorge Núñez, 2020).

La incorporación de la ciudadanía a los procesos de toma de decisiones, por tanto, más que condición ineludible resulta para los municipios en Cuba una potencialidad que debe seguir fortaleciéndose con la creación de canales y plataformas efectivas que permitan a la Sociedad civil una contribución real tanto en la formación de la agenda pública como en la implementación de acciones de intervención.

La utilización de herramientas de gobierno que posibiliten intercambio entre las intendencias decisoras y los sectores beneficiarios de la ciudadanía en la búsqueda del bienestar común es uno de los caminos más consistentes para fomentar el desarrollo local. Las políticas públicas tratan precisamente de hacer confluir a múltiples actores para dar soluciones colectivas, más efectivas y duraderas a las problemáticas que enfrentan las comunidades. No se refieren a una gestión o acto de filantropía del Estado hacia la Sociedad civil, sino a la utilización de un instrumento de gobierno inclusivo, capaz de generar un diálogo multiactoral necesario para crear nuevos espacios de participación política conjunta y optimizar las energías, el tiempo y los recursos, generalmente escasos.

Sin embargo, la práctica demuestra la existencia de obstáculos que frenan el proceso de implementación de políticas públicas orientadas al cumplimiento y materialización de las estrategias de desarrollo municipal.

Entre las limitaciones fundamentales que presentan las localidades en Cuba para implementar políticas públicas se encuentran la atomización y brechas cognoscitivas en torno a los modos en que se concibe el desarrollo y la construcción externa y vertical de las agendas de gobierno que en no pocos casos subordinan a las perspectivas y diagnósticos nacionales las realidades específicas de los

CAPÍTULO I

municipios. A ello se agrega, por un lado, la marcada debilidad teórica metodológica en cuanto a la distinción de las particularidades de los tipos de intervenciones gubernamentales que van a definir tipos de políticas con características y necesidades diferenciadas; y, por otro lado, la escasa articulación entre gobiernos y expertos a nivel local que aún no encuentran delimitaciones precisas de sus alcances y límites en el diseño y concertación de las políticas públicas, unido a la baja participación ciudadana en el ejercicio de las estrategias municipales.

En materia de desarrollo, las políticas públicas se conciben como herramientas gubernamentales idóneas para impulsar transformaciones en las relaciones económicas, laborales, educativas, de salud, pues la conducción del conglomerado social es posible y exitosa cuando existe un enlazamiento de los poderes y facultades del gobierno con la capacidad intelectual, económica y organizativa de la sociedad. En términos generales, la contradicción fundamental que obstaculiza tanto la hechura efectiva de políticas públicas como la autonomía municipal, se encuentra justamente en los modos en que se despliegan las relaciones entre lo nacional y lo municipal.

Impulsar proyectos de desarrollo comunitario inicia con el reconocimiento de las políticas públicas como una potencialidad a ser explotada desde todos los ángulos posibles. Para ello, resulta necesaria la habilitación de canales efectivos que viabilicen la intervención de la Sociedad civil en problemáticas que, en la construcción del Socialismo en el Siglo XXI, ya no se circunscriben ni deben hacerlo solo a la competencia del Estado.

Las transformaciones recientes en los gobiernos locales han dado lugar a la emergencia de nuevas formas de acción pública. En efecto, la descentralización y las demandas por una mayor democratización de la vida local –fenómenos estrechamente vinculados- han propiciado la creación de mecanismos para la participación de los ciudadanos en la construcción de políticas públicas locales.

1.4.1 El sector de los servicios públicos en el desarrollo de las políticas públicas como instrumento de gobierno.

Servicios públicos: son todas aquellas actividades llevadas a cabo por los organismos del estado o bajo el control y la regulación de este, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de una colectividad.

Los servicios públicos son una función del estado, puesto que el estado no es sino una corporación de los servicios públicos administrados por los gobernantes sobre quienes recae, a su vez, la función y la obligación de crear, organizar y garantizar el adecuado funcionamiento de los servicios públicos. En este sentido los servicios públicos son exigidos o contemplados por la propia legislación de cada estado en la cual se contemplan las actividades y prestaciones emitidas u obligatorias en un país. Los servicios públicos son administrados por el estado a través de instituciones públicas creadas para tales fines.

La importancia de los servicios públicos radica en la necesidad de satisfacer determinadas exigencias para el buen funcionamiento de la sociedad, y para fortalecer y realizar efectivamente el ideal de igualdad y bienestar.

Por lo general los servicios públicos tienen carácter gratuito o su costo es muy bajo o esta subsidiado, pues su finalidad no es el lucro sino atender las demandas sociales.

En Cuba el sector de los servicios económicos está liderado por la exportación de servicios médicos y el turismo. En la actualidad ambos sectores han tenido un gran crecimiento, el turismo por ejemplo se ha convertido en la actividad más dinámica de la economía cubana representando anualmente más del 78% del PIB.

1.5 El turismo como servicio público (organización internacional que atiende el turismo)

La relación entre el desarrollo y turismo tiene sus indicios en los sectores rurales en Europa, por la crisis de la agricultura iniciada en los años 60, generada por el éxodo masivo de los agricultores a las ciudades. La población que se quedaba en los centros despoblados necesitaban un complemento a su renta (Leal, 2008). Los programas LEADER en los años 80, que son políticas agrícolas de la Unión Europea, en particular direccionadas al desarrollo rural, pretendían dar una

CAPÍTULO I

alternativa productiva a las familias campesinas. Estos proyectos ocasionaron recuperación en la calidad de vida rural europea y su revalorización (Guerrero, 2004).

En Latinoamérica, esta relación se presentó como una alternativa relativamente fácil para el desarrollo, porque se basaba en recursos con los que contaba el territorio (Clirck, 1992), y no necesitaba de grandes transformaciones. La predicción de ese entonces era, que con el turismo los países denominados tercermundistas tendrían la oportunidad de desarrollarse pasando del sector primario al sector terciario sin necesidad de industrialización. Con ésta premisa de “progreso” muchos países apostaron a promover el turismo sin estudios adecuados de viabilidad ni planificación alguna. Posteriormente, se hizo innegable que el proceso no podía ser tan sencillo. Lo que ocasionó las dimensiones políticas del fomento turístico (Mauri, 2013).

En el caso de América Latina, la situación social y política demandaba nuevas alternativas de desarrollo, y el turismo en función del potencial territorial y de la riqueza natural, cultural y social, representa una estrategia diferente para el desarrollo (Flores Gonzáles, 2008). Este enfoque, conlleva a provocar la concertación público-privado, a nivel local/regional, con el objetivo de articular el campo territorial y de generar políticas que, “en el competitivo contexto de la actividad turística, además de estimular y propiciar las acciones y las obras locales, permitan generar condiciones apropiadas que estimulen y persuadan al inversor exógeno, buscando articular intereses que generen la capacidad de negociación” (Mantero, 2004). Sin embargo, esta nueva y más adecuada manera de enfrentar la relación, debe ser analizada desde distintas vertientes en función del camino recorrido, para detectar deficiencias y estrategias que han sido exitosas.

El turismo es una actividad que en la actualidad es reconocida como motor de desarrollo en un territorio provocando que los distintos gobiernos y entidades privadas, le otorguen una mayor atención promoviendo diferentes programas y actividades de fomento a la misma.

El turismo puede convertirse en una estrategia de desarrollo local y regional teniendo en consideración que se amplían cada vez más las modalidades turísticas,

CAPÍTULO I

ajustándose a las necesidades de los consumidores turísticos. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2003). Es un organismo especializado de las Naciones Unidas y es la organización internacional líder en el campo del turismo. Sirve como un faro mundial para debatir cuestiones de política turística y una fuente útil de conocimientos especializados. La OMT juega un papel central y decisivo en la promoción el desarrollo de un turismo responsable, sostenible y universalmente accesible, prestando especial atención a los intereses de los países en desarrollo.

La Organización promueve la aplicación del Código Ético Mundial para el Turismo, con el fin de garantizar que los países miembros, los destinos turísticos y las empresas, maximicen los efectos positivos económicos, sociales y culturales del turismo y aprovechen al máximo sus beneficios, reduciendo al mínimo el impacto negativo tanto social como ambiental.

La OMT está comprometida con los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, orientada a reducir la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible. El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria del entorno y de las comunidades anfitrionas, en su informe «Turismo y atenuación de la pobreza», afirma que el turismo tiene ventajas para los países subdesarrollados, a saber:

- a) El consumo turístico se realiza en el lugar de producción.
- b) No hay barreras arancelarias significativas contra las exportaciones tradicionales de los países en desarrollo.
- c) El turismo se presenta como una actividad que brinda grandes posibilidades para sumar exportaciones competitivas.
- d) Su producción depende del capital financiero, productivo, humano, pero también natural y cultural.
- e) Es una actividad que aprovecha los recursos.
- f) Requiere elevados índices de mano de obra.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO I

g) En esta actividad hay más puestos ocupados por mujeres en comparación con otros sectores.

Por lo tanto, la actividad turística impactará positivamente en los lugares, en su desarrollo económico y en la calidad de vida de las personas. Si bien puede generar aspectos negativos que influirán directamente en la población local (alta dependencia de la actividad turística, aumento de precios, degradación del espacio y contaminación), los cuales, con una adecuada planificación, pueden atenuarse o evitarse, se observa en el siguiente esquema los puntos de contribución que realiza el turismo.

Figura2: Contribuciones del turismo desarrollo local



Fuente: El turismo como estrategia de desarrollo local (Gambaratoa & Lorda, 2017)

Como bien transmite la figura 2, nos damos cuenta que el turismo es más mirado a su contribución interna dentro del propio sector por los diferentes pasos que se expresan en la constitución que él tiene al Desarrollo Local, sin embargo, nos damos cuenta que el turismo mejora la inversión y la infraestructura, fomenta el desarrollo socioeconómico por su efecto multiplicador, genera empleo, etc.

1.6 Las acciones de política en el sector del turismo

El impulso hacia procesos sistémicos y sustentables de desarrollo local y turismo debe encararse en el plano más amplio del debate con las visiones y prácticas burocráticas y sustitucioncitas del Estado, así como frente a las concepciones de tipo productivistas, cuantitativitas y de sobrevaloración de encadenamientos productivos.

Las bases locales que pueden sostener procesos sistémicos y equitativos de desarrollo local y turismo deben buscarse en el capital social y en los niveles de participación, tanto como en los nuevos arreglos institucionales locales que es preciso construir.

Es necesario un marco de acción con la finalidad de encauzar las acciones a realizar para propiciar el desarrollo de un lugar. En el caso de la actividad turística, han surgido muchos destinos sin una planificación previa, sin tomar en cuenta a los lugareños, los beneficios ni las consecuencias que traería aparejado su implementación; esto ha traído como resultado que, en numerosas oportunidades, surjan inconvenientes ambientales, de capacidad de carga, de insuficiencia de servicios públicos y/o degradación del paisaje, entre otros.

Para ello existen las políticas públicas, en el caso del turismo surgen con el objetivo de establecer pautas para el desarrollo del turismo, reducir los impactos negativos que esta actividad no planificada ocasiona en los destinos y dar respuesta a los efectos que la globalización causa en las economías de los países.

1.6.1 Aspectos que caracterizan al turismo de Ciudad y el Turismo de Sol y Playa.

Turismo de Ciudad: el turismo urbano o turismo de ciudad es una modalidad que se realiza al interior de las zonas urbanas, especialmente en las grandes ciudades de cada país. Los turistas urbanos son aquellos que están en la búsqueda de los atractivos que le ofrece la ciudad: visitas a edificaciones de todo tipo (museos, rascacielos, templos religiosos, monumentos, etc...), la asistencia a eventos masivos con alta concurrencia de personas (conciertos, festivales, desfiles, convenciones, exposiciones, etc...y la oferta de la vida nocturna para el esparcimiento, encontrándose estrechamente relacionado con el turismo cultural.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO I

El turismo urbano también contempla la naturaleza al interior de los parques urbanos y otros tipos de áreas verdes dentro de los límites de una ciudad.

Turismo de Sol y Playa: El turismo de Sol Y Playa se refiere a las actividades turísticas que se realizan en las playas y zonas costeras, donde los climas se caracterizan por ser soleados y cálidos. Es una modalidad turística en la que el interés principal de los vacacionistas es deleitarse de las hermosas playas y del ardiente sol en una determinada región. Para este fin ellos reservan en hoteles muy cerca del mar o en famosos balnearios o cayos. Este tipo de turismo es una de las tendencias de viajes más populares entre los viajeros, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), así como el que más coincide con el ocio, el descanso y la recreación.

Conclusiones Parciales

- El uso del método de investigación dialéctico materialista permitió desde el enfoque teórico profundizar en los aspectos que caracterizan a las políticas públicas como instrumento de gobierno, su sistematización y características teóricas en la construcción del socialismo visto desde la estrategia de desarrollo municipal.
- Las alianzas entre los hoteles de ciudad y los hoteles de sol y playa constituyen destinos que caracterizan al turismo en las economías de países periféricos, desde la ciencia estas modalidades no constituyen aspectos de una sistematización teórica de referencia, lo que requirió de un profundo trabajo de investigación demostrando la valía de las mismas para potenciar la actividad turística como sector estratégico de la economía.

CAPÍTULO II: Secuencia Metodológica de la tesis

Lograr la articulación de los procesos de gestión de las instituciones turísticas como un sector estratégico dentro de los servicios, con los procesos de gestión pública que desarrolla desde el gobierno los diferentes actores teniendo como una de las herramientas las políticas públicas demanda de un instrumento metodológico. El presente capítulo refiere a la estructura metodológica de la tesis expuesta a través de un procedimiento con sus etapas y pasos.

2.1 Aspectos generales que caracterizan al Sector Turismo de Ciudad como un sector estratégico.

El turismo es uno de los seis sectores estratégicos del Plan de Desarrollo, este sector continúa siendo el más dinámico de la economía cubana y el de mayor presencia de inversión extranjera en el país. Los contratos de administración hotelera, el logro de empresas mixtas, sobre todo para el desarrollo inmobiliario, y el crecimiento extra hotelero, son las tres modalidades en las que ha logrado atraer mayor capital.

Según ha expresado el Presidente de los Consejos de Estados y de Ministros, Miguel Díaz- Canel Bermúdez, sobre el tema... "este impulso se ha logrado sin comprometer la soberanía del país, como pensaban algunos, sino que por el contrario se ha defendido y preservado, a la par que se ha adquirido conocimientos, mercados y capital, y se ha creado una imagen de prestigio en el mundo".

Como parte del ambicioso Plan de Desarrollo que tiene el Ministerio del Turismo de Cuba (Mintur) de cara al 2030, actualmente, se está promoviendo inversión propia y extranjera en materia de nuevas capacidades habitacionales (García, 2019).

Esta inversión se está llevando a cabo en los polos más importantes como:

- ✓ Varadero (Hotel Oasis y el recién aperturado Internacional de Varadero).
- ✓ Península de Trinidad, Spíritus: el Hotel Meliá Ancón y el Hotel Iberostar Ancón.
- ✓ En la península de Ramón y en Guardalavaca, en Holguín.
- ✓ Cayo Cruz, en Camagüey, comienza a desarrollarse como polo turístico.
- ✓ Instalaciones emblemáticas en la Habana como el Meliá Habana, el Riviera, El Cohíba, Neptuno etc.

Lograr un servicio de calidad para quienes visitan a Cuba requiere también la presencia de espacios complementarios. El desarrollo de la actividad extra hotelero es un imperativo para dotar a las ciudades de variedad de opciones.

A lo largo del país se ha identificado un número importante de edificaciones que pudieran tener una vocación turística. Ante este interés, espacios patrimoniales, antiguos hoteles o nuevas instalaciones se incorporan al plan inversionista del Mintur. (García, 2019)

Sin embargo, esto no sucede aleatoriamente, lleva un proceso de conciliación con los gobiernos, las entidades propietarias de los inmuebles, y se hacen estudios de esas estructuras con las empresas especializadas.

Las inversiones en todos los casos se realizan cumpliendo lo establecido en el Decreto Ley 327, Reglamento del Proceso Inversionista, que regula esta actividad en el país. Tanto en La Habana como en el resto del país, se realizan consultas a comisiones encargadas de aprobar temas específicos, como son las Comisiones de Patrimonio y otras que tienen incidencia en la conservación de las ciudades.

Las instancias a tenor del Decreto Ley 327 que tienen que dar la aprobación para el desarrollo de los procesos inversionistas son el Instituto de Planificación Física (ipf), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (Citma) y el resto de los organismos rectores en el país involucrados en estos procesos. (Decreto Ley No 327. Reglamento del Proceso Inversionista, 2015)

Actualmente, el proyecto Plan Director rescata inmuebles también patrimoniales, y las entidades del sector del Turismo consultan con la Oficina del Historiador de la Ciudad.

En busca de mayor eficiencia se pretende fortalecer la producción nacional y que el turismo alcance menos dependencia exportadora para garantizar sus servicios, lograr encadenamientos productivos tanto con la empresa estatal socialista como con las formas no estatales; concretar la transformación digital para mejorar la calidad del servicio y hacer mayor promoción y comercialización de las ofertas, así como mejorar el salario de los trabajadores y promover las inversiones, son temas en los que falta avanzar.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO II

Es de vital importancia para este sector continuar desarrollando todas sus formas de gestión, con mayor eficiencia, calidad, y en busca de encadenamientos productivos que permitan sustituir importaciones y fortalecer la industria nacional.

El turismo urbano o turismo de ciudad es una modalidad de turismo que se realiza al interior de las zonas urbanas, especialmente en las grandes ciudades de cada país. Este turismo es considerado un proceso sistémico caracterizado por la participación activa de la población local para transformar las necesidades en productos y servicios para los turistas, desde un enfoque intercultural y la gestión eficiente del patrimonio cultural y natural.

Los patrimonios históricos de las ciudades se pueden convertir en atractivos turísticos. Promoviendo más actividades y servicios comerciales, la modernización de la infraestructura, embellecimiento de la imagen urbana y mejor calidad de vida. negocios y sexual.

El turismo comunitario tiene un enorme potencial para ayudar a mejorar las condiciones de vida de las comunidades más vulnerables, reducir la pobreza, proteger el medio ambiente y mejorar las relaciones interculturales, convirtiéndose así en un catalizador de progreso y crecimiento. Mejora la calidad de vida de la población local, de las personas que trabajan y viven en el destino turístico. Proveer mayor calidad de la experiencia para el visitante. Mantener la calidad del medioambiente del que dependen tanto la población local como los visitantes.

El turismo también trae beneficios, no sólo generando empleo, riqueza y divisas para el Estado y sus ciudadanos; sino que también, a través de esta actividad, muchos países han logrado valorar las riquezas naturales y culturales que tienen en sus territorios: parques y reservas naturales, así como patrimonios culturales.

Dentro de los impactos económicos positivos, el turismo genera oportunidades de empleo, mejora la economía local, contribuye a aumentar el nivel de vida de la población local y mejora las oportunidades de inversión en nuevos negocios.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo urbano es “un tipo de actividad turística que tiene lugar en un espacio urbano con sus atributos inherentes caracterizados por una economía no agrícola basada en la

administración, las manufacturas, el comercio y los servicios y por constituir nodos de transporte.

La conservación del patrimonio es clave en el desarrollo del turismo de ciudad y con ello para las estrategias de Desarrollo Local, en referencia a este tema, los actores locales mantienen una buena percepción de la importancia de la protección del mismo, lo vinculan a traer oportunidades para desarrollarse. El conocimiento de los habitantes sobre su propia comunidad, la motivación, la autoestima, son factores importantes que mejoran la autoeficacia de los colectivos locales, y les permite recibir al visitante con agrado, para de cierta manera compartir con ellos sus conocimientos (Fong, S.-F., M.-C., Songan,P., y Nair, V, 2017). Por otro lado, incide la apreciación de los jóvenes rurales, por su rol frente al turismo en su comunidad, su interés en tomar al mismo como una opción de medio de vida, la mayoría recibe con agrado el desarrollo y muestra entusiasmo por participar en una variedad de actividades turísticas y por aditamento, se ve reflejado el Desarrollo Local. Asimismo, no se puede dejar a un lado, que los locales valoran en muchos de ellos la laboriosidad, la formalidad, la amabilidad, la profesionalidad y otros valores clave desde el punto de vista local, vinculados al mundo laboral. Se ha podido comprobar que lo que más llama la atención del turista es observar a los miembros de la comunidad realizar actividades típicas, les atrae ese empoderamiento de los residentes en la prestación de servicios de apoyo turístico, por ejemplo, en la venta de productos locales o específicamente el hecho de que los residentes brinden su testimonio sobre la forma de vida rural, durante una visita guiada o en formas más informales. Esta interacción residente-huésped ha sido identificada y altamente valorada por los turistas, además de ello, la mayoría de los visitantes compran productos locales, y los respectivos gastos representan una gran proporción de los gastos globales realizados durante la estadía, lo que denota un papel significativo de las compras de productos locales en estimular las economías rurales. A pesar de los efectos relativamente positivos, (Wahid, A, Ahmad, M.S, Tahir, M , 2017)(demuestra que una mayor participación pública en el DL, no garantiza necesariamente mejores resultados, el empoderamiento y participación de la comunidad no solo está basado en el capital social, sino una combinación de factores financieros, humanos y culturales. Ahora bien, las

comunidades no responden de manera uniforme, las comunidades no son objetos cohesivos, ni instrumentos homogéneos, por lo que es necesario diferenciar la participación o influencia de sus redes de poder y posiciones en diversas constelaciones geográficas, económicas y culturales. Y así se ha evidenciado, cuando el gobierno central ha tratado de promover en las comunidades el desarrollo a través del turismo, con la participación de autoridades de alto nivel, este hecho ha afectado la autonomía local, rechazando o adoptando varios cambios sociales, con una resistencia legítima a las políticas cotidianas y se han esforzado ellos mismos por definir su propio desarrollo de acuerdo con sus propias visiones (Cornet, 2015).

2.1.1 Características de la gestión turística en los Hoteles Sol y Playa en Varadero

El turismo de Sol y Playa es una de las modalidades turísticas más tradicionales y extendidas a nivel mundial, caracterizada por la motivación principal del viajero a disfrutar del clima cálido, el mar, la arena, y actividades recreativas vinculadas al litoral.

En nuestro país la modalidad de turismo más predominante es el Turismo de Sol y Playa por las características peculiares naturales de ser un país tropical.

Varadero constituye el principal destino de sol y playa de Cuba y uno de los destinos más importantes del Caribe. Sus arenas finas y aguas transparentes acogen anualmente a millones de visitantes que disfrutan de sus 21km de playa azul y un ancho promedio de franja de arena de 22 metros.

Se destaca por sus campos de golf, eventos, una atractiva vida nocturna, variadas excursiones náuticas, las cuales incluyen buceo, snorkeling, paseo en catamarán, entre otras. Además, en Varadero se cuenta con el Centro Internacional de Paracaidismo, para vivir una experiencia única, plagada de adrenalina. Cuenta con una infraestructura desarrollada para garantizar la satisfacción del cliente durante su estancia, con varios restaurantes, tiendas y hoteles administrados en su mayoría por reconocidas cadenas hoteleras tales como: Meliá, Blue Diamond Resorts, Iberostar, Blau, Roc, PGS, Selectum, Muthu Hoteles, Valentin.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO II

La transparencia de sus aguas, las disimiles tonalidades azules del mar, sus blancas y finísimas arenas, su clima cálido, su vegetación y paisajes naturales, la convierten en un balneario inolvidable.

2.2 Caracterización del Proceso de Gestión Pública a niveles de Municipios en Cuba.

La gestión pública está enfocada en la administración eficiente de todos los recursos con los que cuenta una nación, con la finalidad de dar respuestas a las demandas de sus habitantes, a la vez que contribuye a garantizar el desarrollo del país.

A nivel municipal la Gestión Pública es la norma institucional básica que regula todos los aspectos inherentes a las autonomías en su ámbito territorial, regirá la vida institucional, política, social, cultural y económica del municipio.

El desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica con el objetivo de ir eliminando las desproporciones en materia de desarrollo que manifiestan los municipios del país, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030; así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial lo que las hace imprescindible en los momentos crisis económicas mundial, entre las que se encuentran: consecuencia de la pandemia de la COVID-19 y en nuestro caso particular el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto a Cuba por los EUA. Para estos fines, se aprobaron por acuerdos del VI, VII y VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2011, 2016, 2021) los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido para el 2016 – 2021, actualizados en el VIII congreso. Lineamientos que rigen esferas que conforman la vida política, económica y social del país en el marco de la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.

Para la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Local (EDL) se tuvo en cuenta el Decreto No.33/2021 “Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial”, de 11 de marzo de 2021, y la Resolución No 29 del 29 de abril del 2021 dispone que el Ministro de Economía y Planificación emite en el ámbito de sus atribuciones, aprobar las bases generales de la organización del sistema de trabajo para la

CAPÍTULO II

gestión estratégica del desarrollo territorial, así como la gestión de la financiación (Decreto Ley 148/2026) y la política de impulso al desarrollo territorial 2021.

Existe la necesidad de fortalecer las capacidades locales, entre ellas: diseñar y gestionar las estrategias de desarrollo municipal para asegurar la gestión estratégica del desarrollo local, mejorar la gestión de los proyectos, emplear eficientemente las diferentes fuentes y mecanismos de financiamiento, entre otras. Asimismo, destaca la ausencia de políticas sistémicas de innovación a escala local y la necesidad de priorizar la formación de fuerza de trabajo calificada en los territorios en estrecho vínculo con las estrategias de desarrollo municipal. Esta intención pretende lograr resultados generales como: la transformación del sistema productivo local, el crecimiento de la producción y la mejora del nivel de vida y de empleo de la población; también incluye objetivos genéricos de las políticas de Desarrollo Local, siendo estas:

- (1) crecimiento de la producción y empleos locales
- (2) mejora del nivel de vida de la población
- (3) transformación del sistema productivo local
- (4) desarrollo del potencial endógeno
- (5) aumento de la capacidad local de decisión
- (6) incremento de la capacidad territorial de atracción y el diálogo entre actores
- (7) dinamización de la sectorialidad local.

En este nuevo y complejo escenario , el gobierno local implementa su Estrategia de Desarrollo Local en el municipio de Matanzas instrumento que integra potencialidades con oportunidades de desarrollo económico y social en pos de una proyección de desarrollo prospectivo y sostenible en el municipio, bajo los principios de plena autonomía local, participación activa y articulada de los diferentes actores locales, manifestando un carácter continuo, integral y flexible que expresa el carácter cíclico y sistémico en su implementación permitiendo las acciones de monitoreo, evaluación y control constante de cada uno de sus componentes y bajo

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO II

el principio de Institucionalidad y legalidad, dirigida a la funcionalidad de los órganos estatales y los vínculos estructurales y de funcionamiento que se dan entre ellos, guiado por principios éticos y democráticos.

El principal aporte de la EDL hasta el 2030 en el municipio de Matanzas, está dirigido a movilizar los potenciales y oportunidades endógenas mediante una gestión eficiente de los recursos a fin de satisfacer las necesidades básicas y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. También permitirá garantizar una mayor coherencia en los proyectos de desarrollo local que se aprueben y los fondos que se movilicen tanto del presupuesto nacional como de la cooperación internacional, que la Asamblea Municipal del Poder Popular y su Consejo de la Administración Municipal puedan contar con esta nueva herramienta de trabajo, favorecerá a la implementación y desarrollo de una planeación estratégica sostenible en el municipio, donde lastraría años de trabajo por improntas, con enfoques verticales y con un marcado carácter sectorial en las acciones que se realizan.

Podemos decir que con los marcos de actualización del Modelo Económico Cubano hoy se lleva a cabo un proceso para lograr la verdadera autonomía de los municipios, y esa verdadera autonomía demanda y necesita de instrumentos y procedimientos que contribuyan a una mejor gestión desde el gobierno a todas las instituciones que están enclavadas en la localidad.

Es necesario a través del instrumento por excelencia para llevar a cabo las Estrategias de Desarrollo Municipal que existan bien delimitadas las Líneas Estratégicas dentro de la estrategia.

Específicamente en el municipio de Matanzas en el año 2021 se aprueba la estrategia de Desarrollo Municipal, la cual tiene en su composición un grupo de líneas de actuación, que incluye Potenciar el Desarrollo Económico Local y la Innovación y como Política para dar cumplimiento a esta línea de actuación la Implementación del Desarrollo Turístico de ciudad Sostenible a Escala Local.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO II

2.3 Procedimiento metodológico de la investigación.

Procedimiento metodológico para la elaboración de las que acciones de políticas públicas que articulen la gestión del Complejo Hoteles E Velasco-Louvre con el Hotel Starfish Varadero.

	Pasos	Métodos Instrumentos.
Etapas 1		
Creación de los equipos de trabajo	Paso 1: Concientizar a los miembros del grupo de Desarrollo Local y directivos y funcionarios del Complejo Hoteles E “Velasco- Louvre” y del Hotel Starfish Varadero Paso 2: Entrenamiento sobre los objetos y objetivos de la tarea a realizar en la gestión de Desarrollo Local Municipal, los directivos y funcionarios del ambos hoteles.	- Dinámica de trabajo de grupo - Entrenamiento sobre los elementos normativos para el Desarrollo Local en Cuba. - Juego de roles.
Etapas 2		
Diagnóstico	Paso 3: Identificar y caracterizar los servicios turísticos que brinda el Complejo Hoteles E Velasco-Louvre la Ciudad. Paso 4: Identificar y caracterizar los servicios turísticos que brindan los hoteles sol y playa	- Revisión documental. - Aplicar entrevistas y encuestas.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO II

	en el caso del Hotel Starfish Varadero. Paso 5: Identificar el papel que juega el turismo en líneas estratégicas de desarrollo del Territorio. Paso 6: Analizar el conocimiento sobre la gestión del Desarrollo local y sus alianzas con el sector turístico que tienen los directivos, funcionarios de ambos hoteles y miembros del grupo de desarrollo local del municipio. Paso 7: Identificar los principales indicadores económicos que serían beneficiados con la alianza entre ambas instituciones.	
Etapas		
Elaboración de Acciones	Paso 8: Elaborar alternativas de Políticas Públicas para lograr alianzas entre los hoteles del servicio turístico de ciudad y la gestión gubernamental del desarrollo local	- Dinámica de grupo. - Trabajo en equipo.

La propuesta se lleva a cabo en tres etapas y ocho pasos. A continuación, se explican cada una de ellas:

Etapas 1: Creación de los equipos de trabajo

con el personal que cuente con los conocimientos y la competencia técnica adecuada, su implementación y toda la información relevante que existe en este sentido. Para lograrlo, lo ideal es crear un equipo multidisciplinario presidido por un líder en este caso la autora de esta investigación. Esta etapa cuenta con dos pasos:

Paso 1: Concientizar a los miembros del grupo de Desarrollo Local del gobierno del municipio y directivos y funcionarios del Complejo Hotelero Velasco- Louvre y del Hotel Starfish Varadero.

Para esto se propone ubicar a los miembros en un contexto de desarrollo local y Políticas Públicas. Unido a lo anterior, deberá ser analizada la estructura organizativa del grupo las actividades que realiza y su cumplimiento.

Durante este paso se utilizará la dinámica de trabajo de grupo y el juego de roles, la cual se realiza a los miembros del grupo. Profundizando en aquellos aspectos que sean de interés para la investigación sobre el desarrollo local y políticas públicas.

Paso 2: Entrenamiento sobre los objetos y objetivos de la tarea a realizar en la gestión de Desarrollo Local Municipal.

Se profundiza sobre el objetivo del desarrollo local, la estrategia de desarrollo municipal, los lineamientos y acciones para lograr el mismo, contando con la participación del gobierno y la propia institución. Durante este paso se aplicarán los conceptos y elementos normativo para el desarrollo local y las políticas públicas en Cuba.

Etapas 2: Diagnóstico.

Para llevar a cabo esta etapa los servicios turísticos con los que cuenta la ciudad serán identificados y caracterizado para implementar la actividad de turismo de misma, enclavado en el patrimonio cultural que se desarrolla en el municipio de Matanzas. Cuenta con tres pasos fundamentales:

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO II

Paso 3: Identificar y caracterizar los servicios turísticos que brinda el Complejo Hoteles E Velasco- Louvre en la Ciudad.

Paso 4: Identificar y caracterizar los servicios turísticos que brindan los Hoteles Sol y Playa en el caso del Hotel Starfish Varadero.

En estos pasos se identifican las características de los hoteles seleccionados para trabajar con la implementación de dicho procedimiento.

En el caso de los hoteles E que brindan el servicio del turismo de ciudad a partir de identificar sus potencialidades culturales y patrimoniales que lo hacen distintivos en cuanto a los mercados más relevantes, los servicios que se brindan y el reflejo de este resultado en la comunidad. En cuanto a los hoteles sol y playa es importante en este paso identificar la cartera de productos que se comercializan sus particularidades y a su vez las potencialidades que ofrecen para lograr alianzas en el desarrollo de estas carteras de productos que permitan las alianzas con cadenas hoteleras que actúan y se desarrollan la comunidad.

Este paso es de marcada importancia ya que el turismo como sector estratégico de la economía lo marca la verticalidad desde sus ministerios hasta todas las cadenas hoteleras, sin distinción de los productos que se ofertan.

Paso 5: Identificar el papel que juega el Turismo en líneas estratégicas de desarrollo del Territorio.

En este paso se analiza las estrategias de desarrollo municipal las cuales constituyen instrumentos de gobierno que se sustentan sobre la base de objetivo estratégicos, líneas estrategias, políticas públicas, programas públicos y proyectos de desarrollo local. En este estudio se profundiza en aquellas líneas que se orientan sus objetivos en el desarrollo del turismo, las cuales aún carecen de instrumentos y herramientas de gestión pública para el desarrollo de la línea estratégica la que tributa al desarrollo de la calidad de vida de los ciudadanos en la comunidad.

Paso 6: Analizar el conocimiento sobre la gestión del Desarrollo local y sus alianzas con el sector turístico que tienen los directivos, funcionarios del Complejo Hotelero y Hoteles de Varadero y miembros del grupo de desarrollo local de la provincia.

CAPÍTULO II

Este paso se desarrolla a partir de la aplicación de instrumentos como encuestas, entrevistas que permiten diagnosticar el conocimiento y las capacidades que tienen los actores locales en el desarrollo del turismo en sus diferentes modalidades.

Paso 7: Identificar los principales indicadores económicos que serían beneficiados con las alianzas

Durante esta etapa se utilizará la revisión documental de las instituciones y el gobierno, se aplicarán entrevistas y encuestas que darán a conocer sus antecedentes y estado actual para determinar qué acciones son necesarias crear o cambiar.

El estudio de Indicadores Económicos para cualquier organización es importante para el logro de su sostenibilidad en ese sentido se resalta el Revenue Management.

El Revenue Management: la verdadera innovación del RM es el método de toma de decisiones, y se caracteriza por la escala y la naturaleza operacional del control de decisiones. Es una técnica que consiste en la obtención de datos históricos en relación con la actividad del hotel y mediante el análisis de los mismos utilizar esta información para aplicar estrategias que nos lleven a vender las unidades hoteleras de la forma más rentable posible en el canal de distribución adecuada y con la mejor eficiencia de comisiones, así como establecer las políticas de precios adecuadas.

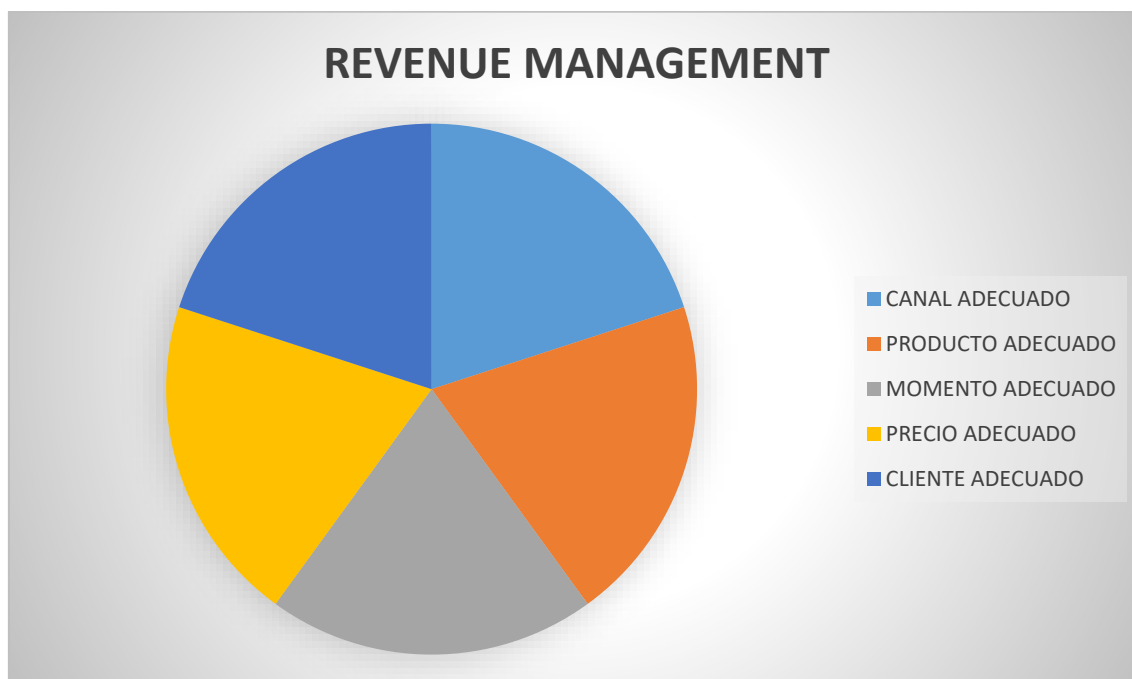
- **Al cliente adecuado:** incluso los hoteles y alojamientos muy especializados pueden hacer distinción entre sus potenciales clientes, ya sea en base a la edad, poder adquisitivo o cualquier otra característica de diferenciación. Cada cliente valora la calidad de los productos y/o servicios de una forma distinta, lo cual influye en su predisposición a pagar más.
- **El momento adecuado:** es importante evaluar que cada cliente puede tener un comportamiento de consumo distinto. Lo que un establecimiento puede considerar temporada baja por estar fuera de la época de vacaciones, puede coincidir, por ejemplo, con el período de mayor número de viajes de los ejecutivos de una empresa. Para esos clientes se trata de “temporada alta”.
- **Al precio adecuado:** asignar una única tarifa que se mantenga sin cambios durante todo el año puede conllevar tanto la pérdida de clientes, por

CAPÍTULO II

considerarlas demasiado elevadas, como la pérdida de beneficios, si no estamos aprovechando toda la rentabilidad que podría obtenerse por una habitación. A estos principios básicos podemos añadir un componente adicional asociado a las nuevas tecnologías:

- **A través del canal adecuado:** hoy día existen múltiples opciones a la hora de ofrecer los productos o servicios, así como las ofertas y promociones que se consideren oportunas. Aunque pueda considerarse que las ventas realizadas de forma directa (por teléfono, a través de la web corporativa, etc.) son las que más beneficio aportan, sería un error descartar el uso de servicios facilitados por terceros, como pueden ser la OTA's (agencias de reservas on-line), ya que pueden ayudar a incrementar las ventas.

Por tanto, se puede plantear de manera simplificada y esquemática como se muestra en la figura 2.1 que el Revenue Management es la integración como proceso de todos los elementos definidos anteriormente



Fuente: Elaboración propia.

Se analizan los indicadores económicos y su comportamiento en el objeto de estudio: comportamiento de la utilidades, comercialización y comportamiento de los diferentes mercados, generación de ingresos y pérdidas que se puedan generar.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO II

En resumen, se analiza el cierre económico contable de los objetos de investigación en un periodo seleccionado.

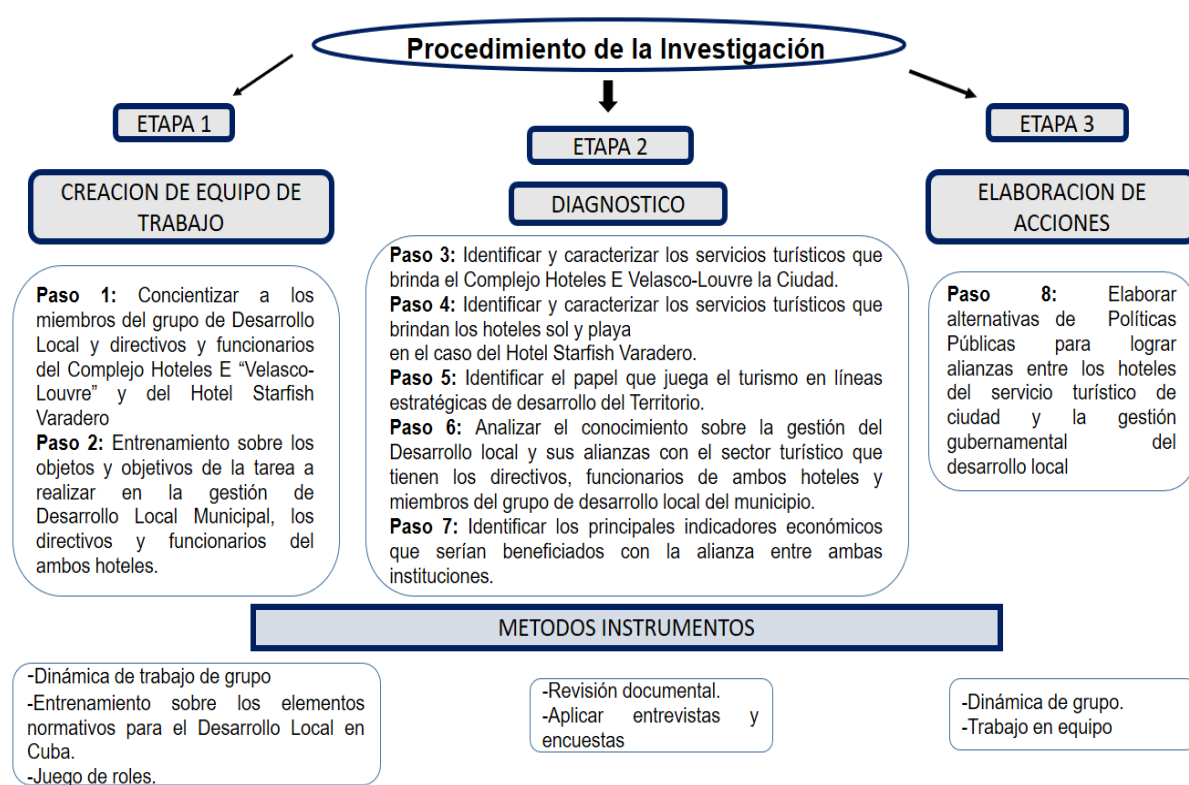
Etapa 3: Elaboración de las acciones

En esta etapa se pretende obtener un conjunto de acciones creadas de mutuo acuerdo entre el Complejo Hoteles E Velasco- Louvre y los Hoteles de Sol y Playa ubicados en la península de Varadero, caso de estudio Hotel Starfish Varadero y la gestión gubernamental para seleccionar las más eficientes para el Desarrollo Local del municipio de Matanzas.

Paso 8: Elaborar alternativas y acciones de Políticas Públicas que estrechen lazos entre la institución turística Complejo Hoteles E Velasco- Louvre y Hotel Starfish Varadero el gobierno para que estas sirvan de herramientas en el aporte del Desarrollo Local del municipio de Matanzas.

Durante este paso se utilizará la dinámica de grupo y el trabajo en equipo, con los equipos formados desde la primera etapa del procedimiento propuesto, donde participan el Grupo de desarrollo local del municipio presidido por su Intendente y los directivos y funcionarios del Complejo Hoteles E Velasco- Louvre.

Esquema o figura del Procedimiento



Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO II

Conclusiones Parciales.

- El estudio de las características de la gestión pública en Cuba, y sus particularidades en los municipios como escenario donde se desarrolla la vida en la sociedad, se gestan los procesos productivos y de servicios por excelencia para el desarrollo de las localidades. Lo anterior demanda de distinguir aquellas particularidades y antecedentes para la elaboración de instrumentos estructurados en etapas y pasos que permiten la elaboración de acciones de políticas para el logro de alianzas entre los hoteles de ciudad y los hoteles de sol y playa, con una innovadora articulación en la gestión de gobierno.

CAPÍTULO III Aplicación del Procedimiento propuesto a los hoteles “Complejo turístico Velazco – Louvre” turismo de ciudad y Hoteles de Sol y Playa, Hotel Starfish Varadero.

El Turismo como sector estratégico concebido por la dirección del país en la Estrategia económica y social para el enfrentamiento a la crisis económica y financiera provocada por los impactos de la Covid-19 y el recrudecimiento del bloqueo, de la cual se ha restablecido el turismo, rescatando sus principales mercados. Actualmente el recrudecimiento del bloqueo, ha sido un impacto en el desarrollo del turismo debido al desabastecimiento de combustible que enfrenta nuestro país. En ese sentido es importante implementar nuevas ideas y crear alternativas que ayuden a enriquecer la atracción del sector turístico.

El presente capítulo tiene como objetivo implementar el procedimiento propuesto para la elaboración de alternativas de políticas públicas que permiten las alianzas entre Institución Turísticas “Complejo turístico Velazco – Louvre” como modalidad de turismo de ciudad y el Hotel Starfish Varadero como turismo de sol y playa articulándose con la Gestión del Gobierno, para así responder a la necesidad de realizar un estudio de la importancia que tiene la negociación e intercambio de estas modalidades dentro de su propio sector para la generación de ingresos.

3.1 Características generales del Complejo Hoteles E Velasco-Louvre en el servicio del Turismo de ciudad:

Datos generales.

La concepción del Complejo Hoteles E Velasco- Louvre está fundamentada en brindar una oferta diferenciada, en establecimientos singulares, que respondan a las nuevas tendencias del turismo, sobre todo las referidas al turismo cultural. Este complejo hotelero se aparta del resto por su encanto, individualidad y detalles, son Hoteles E, porque son únicos, originales e históricos.

Son instalaciones, donde el estilo y buen gusto prevalece en habitaciones con mobiliario y decoración que recrean épocas, jardinería exquisita bajo los más delicados cuidados que enriquecen el entorno con toda clase de detalles y en los restaurantes, donde la calidez se expresa en un interiorismo que permite ofrecer

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

una comida que sitúa al cliente en un ambiente pleno de confort atención y relax. Con una atención muy personalizada con el slogan que los identifica: "Familiaridad y distinción"

Hotel E Velasco

- ☐ Nombre de la institución: Hotel Velasco.
- ☐ Producto: Hotel de Ciudad.
- ☐ Modalidad de explotación: Turismo Internacional de transito
- ☐ Cantidad de Habitaciones: 17
- ☐ Categoría: 4 estrellas.

El Hotel Velasco fue fundado en 1902, bajo la administración de Luis Velasco se encuentra ubicado en la calle Contreras entre Ayuntamiento y Santa Teresa, frente al parque de la Libertad, centro urbano por excelencia de la ciudad matancera, alrededor del cual se desarrollan la mayoría de las actividades socio-económicas, políticas y culturales de la capital yumurina.

A menos de 50 m del hotel, encontramos el emblemático Teatro "Sauto" y la Plaza "La Vigía". Un poco más cerca, a lo largo de la calle Medio se desarrolla toda la red comercial de tiendas y gastronomía. Alrededor del citado parque se ubica el conocido Museo Farmacéutico, donde se puede ver una farmacia de estilo francés original del siglo XIX, a Catedral de la Ciudad y el Ayuntamiento, hoy sede del Órgano del Poder Popular Provincial.

Es una edificación construida en la segunda mitad del siglo XIX, fue inicialmente mansión de una de las familias más acaudaladas de la época. En el año 1902, se concluye una remodelación del inmueble convirtiéndose en hotel.

En 1923 se comienza a trabajar en la ampliación del hotel y al concluirlo debería contar con 80 habitaciones. La edificación quedó a medio construir a consecuencia de la crisis económica que afectaba al país, agudizada en esos años, lo que puede apreciarse en la proyección de los balcones que sobresalen a la fachada, en lo que pudo haber sido el tercer nivel, hoy cubierta del hotel.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

Con una arquitectura ecléctica, en la que sobresalen elementos neoclásicos, cuenta con 19 habitaciones, tres de ellas Suites, dos de 24 m² c/u, una junior Suite de 16 m² y 16 habitaciones dobles (12m²), todas ubicadas en el segundo nivel, las cuales se desarrollan alrededor de un patio interior, donde la luz y la ventilación se tamizan a través de un lucernario de 80m² aproximadamente ubicado en el último nivel, que cubre el área central de hotel.

Hotel E Louvre

El hotel está ubicado en el Centro histórico de la Ciudad de Matanzas en la calle Milanés No 47, frente al Parque de la Libertad. Fundado en el año 1879, desde su inicio gozó de prestigio, y a sólo un año de inaugurado, será famoso por su preciosa vajilla para convites dentro y fuera del establecimiento, y sus habitaciones consideradas elegantes, decentes y bien amuebladas. En 1985 es considerado como el único Hotel del país con características coloniales en el que se conjugan edificio, mobiliario y piezas que posee. Adornan el Hotel dos pinturas de Gil García, una de Domingo Ramos y una de Gilberto Frómeta, El Unicornio que decora y da nombre a un salón.

En el 2018, después de estar cerrado casi dos décadas, fue objetivo de restauración capital y en diciembre del mismo año comienza a operar con motivo del aniversario 325 de fundación de la ciudad de Matanzas.

La ampliación del hotel se erige en la parte trasera del edificio colonial; en la planta baja cuenta con una heladería, un salón de uso múltiple y algunos locales de servicios, en el segundo y tercer niveles estarán las 28 habitaciones que se le incorporaron al hotel original. En el Hotel se acogen actividades como homenajes, banquetes, conmemoraciones, pues posee escenarios magníficos para este tipo de actividades.

3.1.1 Características generales del Hotel Starfish Varadero servicio del

Turismo de Sol y Playa:

Datos generales.

El Hotel Starfish Varadero, perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), abrió sus puertas el 28 de diciembre de 1996, luego de un largo proceso constructivo

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

iniciado a fines de 1992, a partir de la decisión de la Dirección del Estado de ejecutar esta obra en el sitio donde estaba enclavado el Campamento Internacional de Varadero “26 de Julio” inaugurado con la presencia del comandante en jefe Fidel Castro Ruz el 26 de Julio de 1977, obra creada por la iniciativa de la inolvidable Celia Sánchez Manduley con el objetivo de que fuera visitado por los niños del todo el mundo, principalmente del campo socialista y así contribuir al conocimiento de Cuba, de ahí el notable valor histórico del lugar. En aquellos momentos el hotel es inaugurado con el nombre de “Gran Hotel Varadero”, y es operado por el Grupo Cubanacán, con categoría de cuatro estrellas, desde septiembre de 1997 comienza a operar bajo la modalidad de Todo Incluido.

El 1ro de abril del 2002 el hotel cierra con el objetivo de llevar a cabo un mantenimiento general y se reincorpora el 20 de diciembre del propio año, con una nueva administración Club Amigo – Hoteles Cubanacán S.A, constituyendo un producto netamente nacional con marca propia

El 27 de agosto del 2008 el hotel es Certificado en el Registro Mercantil del Ministerio de Justicia como Hotel Aguas Azules, siendo el 1ero de Enero del 2009 el cambio de estatus, en virtud del contrato de Administración Hotelera y Comercialización firmado por Cubanacán S.A Corporación de Turismo y Comercio Internacional y la Sociedad Raytur Caribe S.A. Sociedad Española, identificándose comercialmente como Hotel Aguas Azules – Hoteles C.

El 17 de junio del 2015 se firma un nuevo contrato de administración con la cadena hotelera Blue Diamond Resorts mediante la cual el hotel pasa a ser un contrato de administración y comercialización con el nombre de Starfish Varadero, categoría 3 estrellas.

En junio 2022 el Hotel dentro del proceso de Categorización obtiene la Categoría de Hotel 4 Estrellas, atributo que es reconocido por los clientes, junto a las mejoras del hotel, que lo convierten en paraíso de disfrute de la familia vacacionista.

En enero 2024 se inaugura el Club Italiano, VERATOURL, ubicado en el área de Bungalow, proporcionando para su disfrute 40 bungalow, recepción para atender a

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

los clientes, pasarela con bar de acceso a la playa, y escenario para actividades nocturnas.

El hotel cuenta con un capital humano de varios años de experiencia, trabajadores fundadores del hotel aun laboran e incluso que han trabajado en el en todas las cadenas que has sido parte de su administración. El personal especializado en el sector y comprometido con la entidad hacen que se reciba en el hotel un significativo número de clientes multirrepitentes.

3.2 Implementación del procedimiento propuesto

La implementación de la propuesta metodológica de la investigación está caracterizada por un procedimiento compuesto por tres etapas con 6 pasos los cuales permiten ofrecer elementos y datos a tener presente en la elaboración de las acciones de políticas públicas con un nivel de elaboración conjunta entre los actores locales conducido por el Intendente del municipio y los directivos y funcionarios del Complejo Hoteles Velasco-Louvre y del Hotel Starfish Varadero

Etapas 1: Creación de los equipos de trabajo

Paso 1: Concientizar a los miembros del Grupo de Desarrollo Local y directivos y funcionarios del Complejo Hotelero “Velasco- Louvre” y del Hotel Starfish Varadero.

Este paso se aplicó a través de una reunión con los expertos de ambas instituciones turísticas, Intendente, Grupo de Desarrollo Local (GDL) del municipio de Matanzas, delegado del MINTUR y directivos del objeto estudio. Se realizó un pequeño resumen del tema a abordar conceptualizando de forma generalizada las herramientas necesarias (desarrollo local, políticas públicas, turismo de ciudad, turismo de sol y playa, turismo patrimonial, entre otros).

Composición del Equipo de trabajo creado:

- Intendente municipal
- Directora de Desarrollo Provincial
- Representante del Desarrollo Local provincial y municipal
- Director general del Complejo Hotelero Velasco-Louvre
- Subdirectora del Complejo Hotelero Velasco- Louvre
- Económica del Complejo Hotelero Velasco-Louvre

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

- Representante del Área Comercial del Complejo Hotelero
- Subdirector General Hotel Starfish Varadero.
- Jefe del Departamento de Comercial Hotel Starfish Varadero
- Subdirectora Económica del Hotel Starfish Varadero.

hotelero.

Paso2: Entrenamiento sobre los objetos y objetivos de la tarea a realizar en la gestión de Desarrollo Local.

Se comenzó a dinamizar el intercambio de ideas basada en las conceptualizaciones anteriores, la creatividad del personal y en la situación real- actual del municipio.

También se plasman los objetivos de la visión para el 2030 concebida desde la estrategia de desarrollo local por los actores y decisores del municipio y así determinar si existe la necesidad de incorporar objetivos de desarrollo que estén vinculados con el sector del turismo de ciudad, en caso de no existir comenzar un diagnóstico para diseñarlos e incorporar Líneas Estratégicas dentro de la EDM y buscar acciones públicas que logren insertar la posibilidad de alianza entre el Complejo Hoteles E Velasco-Louvre y el gobierno del municipio se puede precisar en el entrenamiento que desde la Estrategia de Desarrollo del Municipio se atiendan los siguientes aspectos que son reflejados en esta:

- ✓ Potenciar el desarrollo económico productivo con el aprovechamiento de las potencialidades locales en interés de elevar el nivel de vida de la población y brindar a la población una canasta de alimentos, con un valor nutricional, asequible, segura y continua, basada principalmente en la producción agropecuaria nacional y territorial.
- ✓ Fomentar e Implementar programas para la mitigación y adaptación de los efectos del cambio climático, la protección de los recursos naturales y el desarrollo de prácticas amigables con el medio ambiente, así como actividades que generen empleos e ingresos, fuertes encadenamientos productivos, y en la calidad de vida, inclusión social y amplia distribución geográfica.
- ✓ Fomentar, desde la gestión pública, una cultura organizacional innovadora para la generación de competencias, encaminadas a garantizar la gestión

CAPÍTULO III

integral del territorio, Generando programas locales de desarrollo científico, tecnológico y de innovación, así como promover la adopción de conocimientos, tecnologías e innovaciones en los tejidos productivo y de prestación de servicios al sector agropecuario.

- ✓ Rescatar la condición de ciudad y bahía limpias a través de una infraestructura de redes de distribución del abasto del agua y alcantarillado con la calidad requerida. Desarrollar un manejo eficiente y sostenible de la energía, los residuos urbanos con una adecuada educación cívico sanitaria. Alcanzar una estadía superior en la protección y conservación del medio ambiente; en sus recursos naturales y en la conciencia ambiental ciudadana, y aseguremos sobre bases más sostenibles, acciones tempranas para la adaptación mitigación de los impactos el cambio climático en el territorio.
- ✓ Promover y conservar nuestro patrimonio cultural natural y la creación artística; articulándose con el empleo de mecanismos de gestión y financiamientos autosustentables para su propia restauración, conservación y reproducción.
- ✓ Lograr una calidad de vida como una medida de logro social que va en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y en la satisfacción de sus necesidades fundamentales desde una perspectiva colectiva vinculada a factores específicos Tales como socioeconómicos, sociopolítico y cultural, sociodemográficos y medioambientales.

Etapas 2: Diagnóstico

Paso 3: Identificar y caracterizar los servicios turísticos que brinda el Complejo Hoteles E Velasco-Louvre la Ciudad.

En este paso el personal del Complejo Hoteles Velasco- Louvre planteó su situación económica y social, desde el año 2024 hasta la actualidad, para determinar la evolución de las acciones públicas en el transcurso del tiempo, desde el punto de vista monetario y el papel que juega el gobierno municipal en el mismo, tanto la sociedad local como el turismo.

En la Ciudad de Matanzas se han llevado a cabo varias actividades e inversiones, se unificó el Hotel Velasco con la reapertura del Louvre formando el Complejo Hoteles E Velasco-Louvre los cuales son operados por la cadena Cubanacan bajo

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

la marca Encanto; fue una de las instalaciones más beneficiadas, pues fueron restaurados y valorados como joyas del patrimonio cultural matancero, con esto Matanzas es declarada ciudad turística.

Servicios turísticos que brinda el Complejo Hotelero

- ✓ Servicios gastronómicos
- ✓ Servicio de alojamiento
- ✓ Organización de actividades festivas y eventos
- ✓ Elaboración y comercialización de alimentos

Según El Informe Comercial del Complejo Velasco-Louvre con cierre 2025 existe un sobrecumplimiento de los indicadores comerciales fundamentales.

Paso 4: Identificar y caracterizar los servicios turísticos que brindan los hoteles de sol y playa en el caso del Hotel Starfish Varadero.

El turismo de sol y playa es una de las modalidades turísticas más tradicionales y extendidas a nivel mundial, caracterizada por la motivación principal del viajero de disfrutar del clima cálido, el mar, la arena y actividades recreativas vinculadas al litoral.

En nuestro país el balneario más famoso y de mayor atracción es Varadero convirtiéndolo en el epicentro del turismo de sol y playa, el cual está ubicado en nuestra provincia Matanzas.

En esta modalidad de turismo, los productos turísticos abundan, lo que se común encontrar en esta zona una gran variedad de restaurantes, bares, sitios de entretenimiento y hoteles, entre ellos se encuentra el Hotel Starfish Varadero en el cual se tomara como caso de estudio.

Servicios que brinda el Hotel Starfish Varadero como turismo de sol y playa:

- Aprovecha al máximo las virtudes climáticas de la playa, como el sol y el viento para realizar actividades recreativas al aire libre.
- Dos hermosas piscinas con actividades de animación con servicios de snack bar.
- Servicios de spa y bienestar.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

- Restaurantes con cocina internacional y local.
- Gimnasios equipados
- Espacios de Eventos para bodas y conferencias.
- Recreaciones nocturnas.

Paso 5: Identificar el papel que juega el Turismo en las Líneas Estratégicas de desarrollo del territorio.

En el municipio de Matanzas en el año 2025 se actualiza la EDM, la cual tiene en su composición un grupo de líneas de actuación, que incluye la de Potenciar el Desarrollo Económico Local y la Innovación y como Política para dar cumplimiento a esta línea de actuación la Implementación del Desarrollo Turístico de ciudad Sostenible a Escala Local. La definición dentro de la estrategia de potenciar el turismo de ciudad en Matanzas tiene sus antecedentes desde la planificación de las actividades para conmemorar el Aniversario de la Ciudad, donde por las características de la ciudad, su enclave y patrimonio se identifica una oportunidad para declararla como ciudad turística, sin embargo como la mayoría de las instalaciones se vieron afectadas por el recrudecimiento del bloqueo, este complejo hotelero no estuvo excepto de las mismas, pues el turismo fue una de las ramas afectadas a nivel mundial y en este caso el complejo se vio obligado a frenar sus expectativas y proyectos, y dar un paso adelante al apoyo de la sociedad matancera como parte de su responsabilidad social empresarial.

Pese a ello no existe una implementación eficaz de la política establecida en la EDM, todas las acciones que se realizan por el Complejo responden a su subordinación a la Cadena Cubanacan, no se logra aprobar proyectos de Desarrollo Local donde estén involucrados instituciones turísticas, como el Complejo y el Hotel Starfish Varadero que puedan encadenarse al desarrollo municipal donde puedan participar todos los actores económicos tanto los estatales como las formas de gestión no estatal.

En la provincia de Matanzas constituye una oportunidad para que todas estas instituciones tributen a la mejora económica y social de la ciudad, el sector turístico debe estar abierto a estas formas de gestión, a nivel gubernamental se aprueban

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

proyectos con el objetivo del desarrollo turístico impactaría de forma positiva en esta mejora.

Para poder diagnosticar e investigar qué es lo que está pasando por la parte del desarrollo del turismo en específico los servicios que brinda el Complejo Hoteles E Velasco-Louvre que está enclavado en el casco histórico del municipio matancero y el hotel Starfish Varadero situado en la península Hicacos, a través de la gestión del gobierno, centrados y desarrollados por la Estrategia de Desarrollo Municipal utilizada como instrumento. Actualmente la propuesta creada para el 2030 contiene las siguientes líneas estratégicas:

- 1- Potencia el Desarrollo Económico Local y la Innovación
- 2- Gestión Municipal del Hábitat
- 3- Desarrollo del Capital Humano para la Gestión Local, fomentar las micro, pequeñas y medianas empresas
- 4- Energía y Medio Ambiente
- 5- Desarrollo Social Comunitario

El turismo se encuentra reflejado en la primera línea estratégica, a través de la Política Pública: Política para la Implementación del Desarrollo Turístico de Ciudad Sostenible a Escala Local. La cual tiene como objetivo mantener el estatus de ciudad turística y convertir el municipio en un centro de atracción turística valorando su patrimonio y sustentar las nuevas ideas acciones para el cumplimiento de este objetivo Relacionado también con la Política para la preservación Conservación del Patrimonio Cultural Material e Inmaterial dela, Ciudad y del municipio de Matanzas pues constituye el patrimonio un factor calve para el desarrollo del turismo

Paso 6: Analizar el conocimiento sobre la gestión del Desarrollo local y sus alianzas con el sector turístico que tienen los directivos, funcionarios del Complejo Hoteles E Velasco-Louvre y del Hotel Starfish Varadero y miembros del grupo de desarrollo local del municipio.

El conocimiento sobre la gestión del desarrollo local y sus alianzas con el sector turístico de nuestros directivos funcionarios del Complejo Hoteles Velasco- Louvre y el Hotel Starfish Varadero y los miembros de desarrollo local del municipio es bastante amplio para determinar una correcta implementación de acciones de

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

políticas públicas que fortalezca esa línea estratégica existente pero no implementada, dándole respuesta a la Estrategia de Desarrollo Municipal.

Los resultados de la aplicación de los métodos empíricos, en las entrevistas realizada al intendente municipal, representante del Desarrollo Local provincial y municipal, el director general, subdirectora, económica, representante del área comercial del Complejo Hotelero Velasco-Louvre y la autora.

El 80% de ellos coincidieron que dentro de las 6 líneas estratégicas de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) nuestra hay una que va dirigida al turismo de ciudad, por lo tanto, es una prioridad que necesita llevarse a cabo a través de varias acciones y proyectos que tributen al desarrollo del turismo de ciudad y al Desarrollo Local.

Para ello se aprueba la aceptación de crear acciones de Políticas Públicas que contribuyan a este desarrollo a través de la articulación del gobierno con el complejo.

Se considera la creación de reservas, pero tiene que venir hacia lo interno, el gobierno tiene que pedirle más a la administración del Complejo Hoteles Velasco-Louvre y este exponer sus necesidades y propuestas, para ir creando alianzas y así el gobierno intervenir.

Según el intendente y cito ...hoy estamos trabajando desde el consejo técnico-asesor y buscamos precisamente un enfoque de ciencia en cada organismo que proponga acciones para seguir fortaleciendo, porque además nada está separado de la estrategia del Plan de Desarrollo hasta el 2030 (que tiene un ciclo hasta el 2026, 2030) a largo plazo es hasta el 2050. Tenemos que priorizar y nada puede estar separado de eso, y ellos tienen un representante que nombraron que es para que haga ciencia en el consejo técnico-aseso.

Se necesita operacionalizar los indicadores de la estrategia para hacerla medible porque hoy los indicadores los tenemos de forma cualitativa y tenemos que buscar cuantificar y además eso nos permita dar una valoración de hasta donde hemos llegado y que más se puede hacer para explotar todas las potencialidades que tenga, porque la estrategia hoy muestra a partir de las 6 líneas estratégicas y todo lo que le hemos ido incluyendo está bastante completa, ahora nos hemos quedado

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

corto en el tema de la medición, de nada vale que la proyección este ahí si después no medimos un impacto, por eso una prioridad es la medición de impacto.

Se tiene que seguir trabajando, queda mucho en explotar las verdaderas potencialidades que tenemos para desarrollar la producción de alimento, es una problemática clave para lograr un verdadero desarrollo, pues somos un municipio que necesitamos que otros municipios nos provean del 70% de lo que consumimos, porque los matanceros somos capaces de producir solo el 30%, hoy las potencialidades nos dice que pudieran ser más porque aún existen tierras ose osas que no se han entregado y si estuvieran produciendo bajaría el nivel de dependencia que hoy tenemos de otros territorios de la provincia. Esto sería de gran beneficio tanto para la población municipal como para instituciones que prestan servicios gastronómicos como es el caso del Complejo Hoteles E Velasco-Louvre.

Seguir sumando actores económicos para que de verdad se materialice la estrategia en resultados palpables para el desarrollo municipal, es decir, hoy contamos con un grupo de directores, pero no basta solo con los directivos, tenemos que sumar a todo el personal de la ciencia, a los líderes científicos, a todo el que pueda aportar para que la estrategia de desarrollo se concrete de verdad y nosotros logremos la autonomía.

Las instalaciones hoy las hemos logrado rebosar, Matanzas tiene sitios muy lindos que se pudieran utilizar mejor y que sería básico una correcta estrategia de comunicación. Hay que seguir la estrategia para la recuperación de los hoteles, para la infraestructura de la ciudad (Narváez, calle medio, todo lo que tenemos que hacer en materia de los museos, Monserrate), centros de vital importancia para la atracción de turismo, se pueden tomar en consideración para crear herramientas que favorecen al turismo por ejemplo una ruta turística.

Actualmente se continúa perfeccionando y consolidando la infraestructura del complejo (creación de nuevas habitaciones, salones, restauración de la heladería) pero existen problemas que impiden el correcto funcionamiento avances de este complejo, por ejemplo, en ocasiones hay problemas con el abastecimiento del agua

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

y realmente el gobierno está pendiente de ello y busca alternativas para solucionar sus problemas para evitar que se cree un clima y el servicio tiene que ser de calidad.

Se puntualiza el reconocimiento de mejoras en el Complejo Hoteles E, se definen como asuntos inmediatos obtener un equilibrio en la relación calidad-precio, perfeccionar la prestación de servicios, alcanzar variedad en los alimentos y mayor confort en las habitaciones(en el caso del Hotel E Velasco, porque el Louvre cuenta con habitaciones amuebladas según sus características de antigüedad y son muy aceptadas por el turismo extranjero, y al segundo tercer piso cuenta con habitaciones recientemente diseñadas y amuebladas con condiciones exquisitas).

Paso 7: Identificar los principales indicadores económicos que serían beneficiados con la alianza entre ambas instituciones.

Los principales indicadores económicos dando como referencia los indicadores comerciales que articula con el objetivo de la investigación. En el análisis de los balances de ambas instituciones hoteleras al cierre del 2025 teniendo como base el 2024 se comportaron:

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

INFORME COMERCIAL MENSUAL

Mes junio 2025



LOUVRE - VELASCO
★ ★ ★ ★

INDICADORES COMERCIALES	JUNIO								Variación	
	2025				2024				Real 25 - 24	% plan
	REAL	PLAN	variación	% plan	REAL	PLAN	variación	% plan		
TURISTAS DIAS TOTALES	259	390	-131	66,4	254	550	-296	46,2	5	20,2
TT DD Extranjeros	81	70	11	115,7	1	180	-179	0,6	80	115,2
TTDD ext paquete	75	65	10	115,4	1	158	-157	0,6	74	114,8
TTDD ext directos	6	5	1	120,0	0	22	-22	0,0	6	120,0
TTDD Nacionales	178	320	-142	55,6	253	370	-117	68,4	-75	-12,8
TTDD nac paquete	143	310	-167	46,1	251	350	-99	71,7	-108	-25,6
TTDD nac directos	35	10	25	350,0	2	20	-18	10,0	33	340,0
TT DD paquete	218	375	-157	58,1	252	508	-256	49,6	-34	8,5
TT DD directos	41	15	26	273,3	2	42	-40	4,8	39	268,6
TURISTAS FISICOS TOTALES	124	182	-58	68,1	19	268	-249	7,1	105	61,0
TT FF Extranjeros	65	95	-30	68,4	1	156	-155	0,6	64	67,8
TTFF ext paquete	61	85	-24	71,8	1	140	-139	0,7	60	71,1
TTFF ext directos	4	10	-6	40,0	0	16	-16	0,0	4	40,0
TT FF Nacionales	59	87	-28	67,8	18	112	-94	16,1	41	51,7
TTFF nac paquete	40	75	-35	53,3	16	100	-84	16,0	24	37,3
TTFF nac directos	19	12	7	158,3	2	12	-10	16,7	17	141,7
TT FF paquete	101	160	-59	63,1	17	240	-223	7,1	84	56,0
TT FF directos	23	22	1	104,5	2	28	-26	7,1	21	97,4
HAB. DIAS TOTALES	191	234	-43	81,6	209	336	-127	62,2	-18	19,4
HH DD Extranjeros	56	71	-15	78,9	1	133	-132	0,8	55	78,1
HHDD ext paquete	52	62	-10	83,9	1	118	-117	0,8	51	83,0
HHDD ext directos	4	9	-5	44,4	0	15	-15	0,0	4	44,4
HH DD Nacionales	135	163	-28	82,8	208	203	5	102,5	-73	-19,6
HHDD nac paquete	116	150	-34	77,3	207	190	17	108,9	-91	-31,6
HHDD nac directos	19	13	6	146,2	1	13	-12	7,7	18	138,5
HH DD paquete	168	212	-44	79,2	208	308	-100	67,5	-40	11,7
HH DD directas	23	22	1	104,5	1	28	-27	3,6	22	101,0
HAB. FISICAS TOTALES	82				14				68	
HH FF Extranjeros	36				1				35	
HHFF ext paquete	32				1				31	
HHFF ext directos	4				0				4	
HH FF Nacionales	46				13				33	
HHFF nac paquete	36				12				24	

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

HHFF nac directos	10				1				9	
HH FF paquete	68				13				55	
HH FF directas	14				1				13	
% OCUPACION	19,89	24,4	-4,51	81,5	21,77	33,9	-12,13	64,2	-1,88	17,3
DENSIDAD HAB	1,36	1,7	-0,34	80,0	1,22	1,6	-0,38	76,3	0,14	3,8
ESTANCIA PROM	1,36	2,14	-0,78	63,6	1,1	2,05	-0,95	53,7	0,26	9,9
CLIENTES REPITENTES	2				0				2	
% REPITENCIA	1,6				0,0				1,6	
INGRESO ALOJ PAQUETE	177343	160500	16843	110,5	88200	203200	-115000	43,4	89143,0	67,1
ing medio aloj. Paquete	813,5	428	385,5	190,1	350,0	400,0	-50,0	87,5	463,5	102,6
INGRESO ALOJ OPCIONAL	53580	6000	47580,0	893,0	910	16800	##### ###	5,4	52670,0	887,6
ing medio aloj. Opcional	1307	400	906,8	326,7	455,0	400,0	55,0	113,8	851,8	213,0
INGRESO ALOJ TOTAL	230923	166500	64423	138,7	89110	220000	-130890	40,5	##### ##	98,2
Ing medio alojamiento (x pax)	891,6	427	464,7	208,8	350,8	400,0	-49,2	87,7	540,8	121,1
Ing medio alojamiento (x hab)	1209,0	712	497,5	169,9	426,4	654,8	-228,4	65,1	782,7	104,8

Acumulado y comportamiento de enero a **JUNIO** 2025. Real contra plan:

INDICADORES COMERCIALES	REAL	PLAN	variac.	% PLAN
TURISTAS DIAS TOTALES	4072	2570	1502	158,44
% OCUPACION	45,01	23,23	21,78	193,76
INGRESO ALOJ TOTAL	3206066	1E+06	2E+06	293,13
PRECIO MEDIO	787,34	425,58	361,76	185,00

Cierre de junio 2025 con un acumulado de 4072 TTDD, sobre cumpliendo el plan acumulado en 158.44%. Y un total acumulado de ingreso de \$3206066.00 para un 293.13 % del plan. Sobre cumplimos el plan acumulado en todos los indicadores.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

Hotel Starfish Varadero



INDICADORES	MES				ACUMULADO				VARIACION		
	Real Año Anterior	Plan Año Actual	Real Año Actual	CUMP. PLAN	Real Año Anterior	Plan Año Actual	Real Año Actual	CUMP. PLAN	REAL A.A	REAL/PLAN	REAL 2024/A.A
INGRESOS TOTALES	70,545.0	68,459.2	70,878.2	103.5	808,086.9	786,218.8	775,385.0	98.6	96.0	-10,833.80	-32,701.86
VENTAS NETAS	67,788.2	66,580.9	70,071.0	105.2	790,030.90	763,068.10	757,891.00	99.3	95.9	-5,177.10	-32,139.90
DE ELLOS											
VENTAS PAQUETES	66,796.8	65,276.6	67,832.3	103.9	775,744.60	749,254.60	737,157.00	98.4	95.0	-12,097.60	-38,587.60
VENTAS OPCIONAL	991.4	1,304.3	2,238.7	171.6	14,286.30	13,813.50	20,734.00	150.1	145.1	6,920.50	6,447.70
TURISTAS DIAS	14,587	13,500	13,039	96.6	161,332	157,878	145,832	92.4	90.4	-12,046.00	-15,500.00
INGRESO MEDIO	4,647.2	4,931.9	5,374.0	109.0	4,896.9	4,833.3	5,197.0	107.5	106.1	363.74	300.09

INDICADORES	MES				ACUMULADO			
	Real Año Anterior	Plan Año Actual	Real Año Actual	CUMP. PLAN	Real Año Anterior	Plan Año Actual	Real Año Actual	CUMP. PLAN
Ingresos Exportación de servicios	62,719.3	60,593.7	47,987.4	79.2	622,513.4	667,012.60	472,974.90	70.9

INDICADORES COMERCIALES

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TD 2025		
PLAN	REAL	%
157878	148487	94,05

EXPORTACION DE SERVICIOS		
2024	2025	DIFERENCIA
162064	120161	-41903

COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS			
MERCADO	2024	2025	DIFERENCIA
CANADA	67657	64292	-3365
RUSIA	43962	30315	-13647
CUBA MI	17216	28326	11110

INGRESOS POR MERCADOS			
MERCADO	2024	2025	DIFERENCIA
CANADA	2295585,2	2032152,32	-263432,88
RUSIA	1549656,91	1049145,28	-500511,63
CUBA MI	1234865,8	2150177,07	915311,27

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

Tomando en cuenta los resultados de los indicadores comerciales se determina Oque, si es posible crear una alianza entre estos hoteles a pesar de tener diferentes modalidades turísticas, pues la debilidad de uno es la fortaleza de generar ingresos del otro, los complementan las alianzas que pudieran resultar de la actual investigación y que las mismas van a tener su impacto en la localidad.

Etapas 3: Elaboración de las acciones

Paso 8: Elaborar alternativas y acciones de Políticas Públicas que estrechen lazos entre la institución turística Complejo Hoteles E Velasco- Louvre y Hotel Starfish Varadero el gobierno para que estas sirvan de herramientas en el aporte del Desarrollo Local del municipio de Matanzas.

Breve caracterización de los principales puntos que pueden ser atractivos para el turismo de ciudad en Matanzas y que de ello se pueden derivar acciones de políticas públicas para lograr alianzas entre las instituciones turísticas y el gobierno del municipio de Matanzas

El centro histórico de la ciudad y sus alrededores, muestran como principales atractivos el Parque de la Libertad, rodeado por importantes edificaciones como el Museo Farmacéutico y el Liceo Artístico y Literario donde se estrenó el danzón, baile nacional de Cuba. Resalta, además, el Teatro Sauto, una de las joyas arquitectónicas de la isla y en la que se destaca la cultura matancera. También es relevante la zona de la Plaza de la Vigía en cuyo entorno existen edificaciones de alto valor histórico como el Museo Cuartel de Bomberos Enrique Estrada, la antigua Aduana, el Museo Palacio de Junco y Ediciones Vigía.

Los alrededores de la ciudad también poseen varios puntos interesantes, se destacan entre otros, Las Cuevas de Bellamar, las más visitadas y famosas de la Isla y el primer destino turístico de Cuba, el Río Canímar que muestra un paisaje increíble rodeado de exuberante vegetación donde se puede navegar y pescar. Además, destaca El Castillo del Morrillo, antigua fortaleza española, hoy en día un museo dedicado a Antonio Guiterras y a manifestaciones aborígenes que vivieron en los márgenes del río Canímar, El Valle del Yumurí, sin duda uno de los más bellos de la isla, y El Castillo San Severino en las zonas del Muelle.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

La oferta de la ciudad se complementa con numerosos e interesantes museos que pueden hacer de ella un destino único y auténtico. Aun así, hoy en día, no se ha logrado gestionar de la mejor manera todas estas ofertas para posicionar a Matanzas como destino turístico no solo de sol y playa, sino también de ciudad, y no como un punto de tránsito entre La Habana y Varadero, y crearle valor mediante estas potencialidades, por tanto, es necesario trazar nuevas estrategias para lograrlo y poder mostrar sus inigualables valores al mundo. Además, se realizó un informe por parte del Grupo de Implicados donde se analizaron elementos de Matanzas que, a pesar de no estar reconocidos por las instituciones pertinentes, son relevantes para la ciudad y sus habitantes, de este análisis resultó seleccionado la bahía de Matanzas para ser incorporada al inventario de patrimonio natural, ya que constituye el sello que distingue a la ciudad.

Basándose en esta caracterización la autora crea acciones de Políticas Públicas que contribuyan al Desarrollo Local del Municipio Matancero, tomando como referencia El Complejo Hoteles E Velasco- Louvre como un centro turístico y el Hotel Starfish Varadero.

Acciones de Política Pública (APP)

(APP 1)

- 1. Crear con alianzas de la Universidad un sistema de capacitación sobre el desarrollo local en el servicio turístico a los directivos y funcionarios del Complejo Hoteles E Velasco- Louvre y del Hotel Starfish Varadero.**

Objetivo de la acción de Política Pública: Lograr la generación de capacidades sobre desarrollo local en los directivos y funcionarios del Complejo Hoteles E Velasco- Louvre y del Hotel Starfish Varadero.

Descripción de la Política Pública:

La realización mediante técnicas de trabajo grupal y la generación de contenidos acciones de capacitación que potencien conocimientos y competencias a los decisores sobre cómo lograr alianzas con el gobierno de la localidad para ampliar los servicios de las instalaciones donde están enclavados ambas instituciones.

(APP 2)

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

2. Intencional en las acciones de preparación y capacitación del grupo de desarrollo local del municipio de Matanzas las potencialidades que brindan las instalaciones hoteleras para el desarrollo local

Objetivo de la acción de Política Pública:

Desarrollar un plan de preparación y capacitación del grupo de desarrollo local del municipio de Matanzas

Descripción de la Política Pública

Elaborar de conjunto con la Universidad de Matanzas el Departamento de Preparación Superación de Cuadros y Desarrollo local plan de preparación y capacitación del grupo de desarrollo local del municipio de Matanzas y actores locales de la península, con el objetivo de elevar sus conocimientos y competencias de negociación y trabajo con el sector del turismo para el logro de las alianzas con las principales instituciones del municipio para potenciar el desarrollo local.

APP3

Ruta turística

Una de las alternativas de Políticas Públicas para lograr alianzas entre la gestión del servicio turístico de la ciudad y la gestión gubernamental del Desarrollo Local es la creación de una ruta turística que incluya paseo al balneario de Varadero con visita incluida al Hotel Starfish Varadero, donde se disfruta y se comercializan la cartera de productos de ambos hoteles.

Objetivo de la acción de Política Pública: Recaudar ingresos que generen utilidades al Complejo Hoteles E Velasco- Louvre y Hotel Starfish Varadero.

Descripción de la Política Pública-Ruta turística

La salida se efectuará a las 9:00 am desde el Hotel Velasco, se dirigirán caminando al parque de La Libertad, uno de los lugares más concurridos de la urbe matancera. A su alrededor se sitúa gran cantidad de edificaciones de interés público, con marcada connotación histórica, cultural y arquitectónica. En el centro de la Plaza se yergue un monumento formado, en su parte frontal por una estatua de mujer, de bronce, como

símbolo de libertad; y en la parte superior, la estatua en pie y de cuerpo entero, también en bronce, del Héroe Nacional, José Martí. Pocos conocen que esta estatua de José Martí, inaugurada el 24 de febrero de 1909, la segunda levantada en Cuba, tiene el mérito de ser la imagen más fiel del Héroe.² Podrán permanecer en el lugar sólo 30 minutos, para después trasladarse al conocido Museo Farmacéutico, donde se puede ver una farmacia de estilo francés original del siglo XIX y la Catedral de la Ciudad, posteriormente nos dirigimos a la Calle Narváez allí estarán aproximadamente 2 horas para apreciar las galerías que se encuentran a su paso como Galería Taller Lolo y del Bar Hiramù y a la vez comprar suvenires, llevándose un recuerdo de la excursión, donde se les brindará un coctel de bienvenida, el cual podrán disfrutar en las mesitas que ahí se encuentran observando las tranquilas aguas del río San Juan. Además, disfrutaran de una picadera en el Bar Hiramù.

Luego se trasladarán en ómnibus hacia la Ermita de Monserrate, 2 horas donde disfrutaran de un delicioso almuerzo en el Restaurante Monserrate y además podrán visualizar uno de los máximos exponentes de la arquitectura colonial cubana y uno de los principales oratorios del siglo XIX de estilo neoclásico, en la pequeña y bellísima iglesia la cual fue edificada por los colonos catalanes, confluyen retazos de dos culturas, la catalana y la cubana-matancera, y apreciarán el empleo de la sillería para la edificación de sus paredes; podrán observar el deslumbrante paisaje Valle Yumurí, hábitat del “Melo cactus Matanzanus”, especie que es el símbolo natural de Matanzas y que sólo crece en una zona del lugar, además podrán conocer sobre los diversos hallazgos que prueban la existencia de asentamientos indígenas de la prehistoria en la Cueva del Indio ubicada en el valle y disfrutar de la fiesta conocido como La Colla Matancera, antigua fiesta en honor a la Virgen de Monserrate, patrona de Cataluña, la cual comenzó a celebrarse en Matanzas en 1871.

Esta ruta turística crea un fuerte vínculo entre el gobierno, el complejo hotelero y el desarrollo turístico y patrimonial, pues 10 por ciento que paga las instituciones al gobierno.

Implicados

Para la realización de este proyecto se contó con los servicios de un guía turístico, una persona especializada en patrimonio cultural y las agencias que se encargan de promocionar y crear las rutas turísticas y los encargados de la recreación en el hotel.

² Díaz 2010 conjuntamente con la Oficina del Historiador

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CAPÍTULO III

APP4

Trabajar con conocimiento de expertos el análisis, estudio y transformación en la cartera de los productos de sol y playa, Hotel Starfish Varadero.

Objetivo de la acción de Política Pública:

Diversificar las ofertas de producto en el hotel objeto estudio.

Descripción de la acción:

En ella se pretende diversificar las diferentes ofertas que se le ofrecen al turista antes de adquirir su paquete de viaje, donde le propicie excursiones que permiten comercializar la ruta turística que responde a la promoción de los atributos que tiene Matanzas como ciudad patrimonial y la península que cuenta con playas de brillante naturaleza.

Conclusiones Parciales

- La aplicación del procedimiento elaborado en la actual investigación permitió diseñar las etapas y pasos del mismo que facilitan la elaboración de acciones de políticas públicas objetivas que permite en cada una de las partes fortalecer el trabajo de alianzas entre el gobierno del municipio y las instituciones turísticas en función de elevar los ingresos de ambos hoteles, lo que impacta en el desarrollo del territorio.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

CONCLUSIONES

El uso del método de investigación científica dialéctico materialista permitió señalar los elementos teóricos conceptuales que precisan como desde la función del desarrollo económico y social de la localidad, se hace necesario, desde la ciencia sistematizar las concepciones y la creación de fundamentos teóricos que sustenten las alianzas entre sector estratégico y gestión gubernamental.

Cada municipio posee un conjunto de elementos naturales, humanos e infraestructura que se pueden aprovechar. Si cada territorio es capaz de descubrir sus potencialidades y aprovecharlas, de detectar sus debilidades y superarlas, de delinear un proyecto reflexivo contentivo de tareas, objetivos y metas, en el cual participen las autoridades locales, las instituciones con potencialidades económicas como el turismo, se pueden alcanzar niveles crecientes de bienestar local.

El sector del Turismo como un sector estratégico para Cuba concibe su gestión con una marcada centralización a su ministerio, sin embargo, se pudo precisar desde el plano teórico y práctico la creación de un instrumento de gestión pública expresado en etapas y pasos que permite lograr alianzas entre instituciones con características diferentes, pero con iguales objetivos.

La implementación del procedimiento permitió el desarrollo y propuestas de acciones de políticas públicas que se consideran un punto de partida analizar tanto por los actores locales como por los funcionarios y decisores del MINTUR.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

RECOMENDACIONES

- 1- Hacer llegar a los funcionarios del MINTUR, así como actores locales y gubernamentales, los resultados de la investigación, las acciones de Política Pública propuestas para fomentar el Desarrollo Local del municipio de Matanzas y península de Varadero.
- 2- Fortalecer la posibilidad de alianza entre este sector turístico de ciudad (Complejo Hoteles E Velasco-Louvre), Hotel Starfish Varadero, funcionarios del MINTUR y el gobierno por estar enclavado en la propia ciudad y mucho más por el valor agregado que tiene, está en la zona patrimonial.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

Bibliografía

- Alburquerque. (2002). Desarrollo Económico Territorial. Sevilla: Guía para Gentes, Instituto de Desarrollo Regional Fundación Universitaria.
- ANPP. (10 de abril de 2019). Constitución de la República de Cuba. (E. E. No5, Ed.) Gaceta Oficial de la República de Cuba. Obtenido de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitución-de-la-república-de-cuba>
- Camporredondo, A. G. (2006). Desarrollo Local en Cuba. (D.-E. Academia, Ed.)
- Casalis, A. (2009). ¿ Qué es el desarrollo local y para qué sirve?-Municipios. Cuba.
- CEPAL, R. (Ed.). (2011). ILPES Tomo II. *ILPES Tomo II*.
- Clirck, M. (1992). Representaciones del turismo internacional en las ciencias sociales:sol, sexo, paisajes, ahorros y servilismo. *Los mitos del turismo*. Madrid.
- Constitución de la República de Cuba. (10 de abril de 2019). La Habana, Cuba: Política.
- Cornet, C. (2015). Tourism development and resistance in China. 29-43. *Annals of Tourism Research*, 52.
- Decreto Ley No 327. Reglamento del Proceso Inversionista. (23 de enero de 2015). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Decreto Ley No 33- para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial . (2021). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Díaz, E. (2013). *Resumen de algunos contenidos de políticas públicas*. Materiales Docentes del Diplomado en Administración Pública para la Escuela Superiores de Cuadros del Estado y el Gobierno de Cuba .
- Flores Gonzáles, C. (2008). Desarrollo Local y turismo. Instituto de Investigación y Servicios y Consultoría Turística,8.
- Fong, S.-F., M.-C., Songan,P., y Nair, V. (2017).
- Gambaratoa, D. M., & Lorda, M. A. (julio-diciembre de 2017). El turismo como una estrategia de desarrollo local. *Revista Geográfica Venezuela*, vol. 58, núm.2, 346-359.
- García, Y. M. (9 de mayo de 2019). ¿Cómo avanza el turismo, uno de los seis sectores estratégicos del Plan de Desarrollo? *Granma*. Obtenido de internet@granma.cu

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

Guerrero, A. (2004). El turismo rural: una de las alternativas al desarrollo rural en la Serranía de Cuenca. 78. Cuaderno de turismo.

Jalomo, F. (2009). Desarrollo Local en contextos metropolitanos. *Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 8, No 22*. Obtenido de www.scielo.com

Leal, M. (2008). Propuesta de turismo rural para la región andina. IICA. Obtenido de <http://www.iica./Esp/organización/LTGC/agroturismo/ProyectosAndina/ResumenPropuestaTurismoRuralAndino>.

Majone, G. (2005). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. Fondo de Cultura Económica, 041016R.

Mantero, J. C. (2004). Desarrollo Local, actividades turísticas, desarrollo turístico, acción local. 11-38. Aportes y Transferencias, 8(1). Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/281>

Mauri, M. (2013). La investigación en turismo y desarrollo en España. *Una mirada antropológica. In Cooperación en turismo: Nuevos desafíos, nuevos debates*, 85-105. Universitat Oberta de Catalunya.

Muller, P. (2006). Las Políticas Públicas (Segunda edición). Bogotá.

Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2010). *Revista CEPAL. No 102*.

OMT. (2003). Turismo y atenuación de la pobreza. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.

Paris, E. G. (2008).

Planificación, M. d. (2020). Política para impulsar el desarrollo territorial. Cuba. Obtenido de www.mep.gob.cu

Pons, H. (2006). Planificación. La Habana: Editorial Pueblo Y Educación.

Roth, A.-N. (2002). *Políticas Públicas- formulación, implementación y evaluación* (Ediciones Aurora ed.). Obtenido de <https://imagenes.cdn3.buscalibrein/360x360/8b/75/8b758bf31>

Segura, C. M. (2013). Economía y desarrollo. Obtenido de <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/245>

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana, Cuba.

Wahid, A, Ahmad, M.S, Tahir, M . (2017). Barriers,to.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

ANEXOS

ANEXOS

Anexos 1: Conceptualización de Desarrollo Local

Berumen (2006)	"Aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, renta y riqueza, y sobre todo mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad local".
Jalomo (2009)	"Es el esfuerzo de concertación y planificación emprendido por el conjunto de representantes de todos los medios, gubernamental, privado, sindical y comunitario, a fin de desarrollar la economía de un micro-territorio" (Jalomo, 2009)
ILPES (2011)	"Se define como aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local". (CEPAL, 2011)

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos autores

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.
ANEXOS

Anexo 2:



Ilustración 1: Fachada del Hotel Velasco en 1902



Ilustración 2: Fachada del Hotel Velasco actual



Hotel Starfish Varadero.

Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.
ANEXOS

Estructura interna del Hotel E Velasco

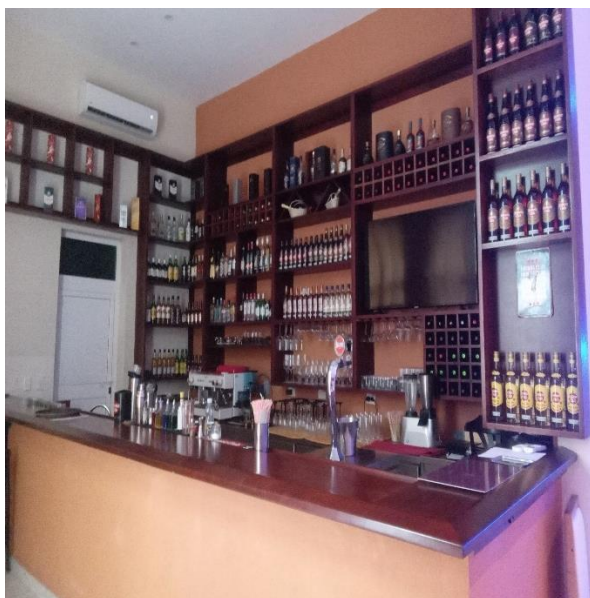


Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.
ANEXOS



Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.
ANEXOS

Anexo 2: Estructura interna del Hotel E Louvre



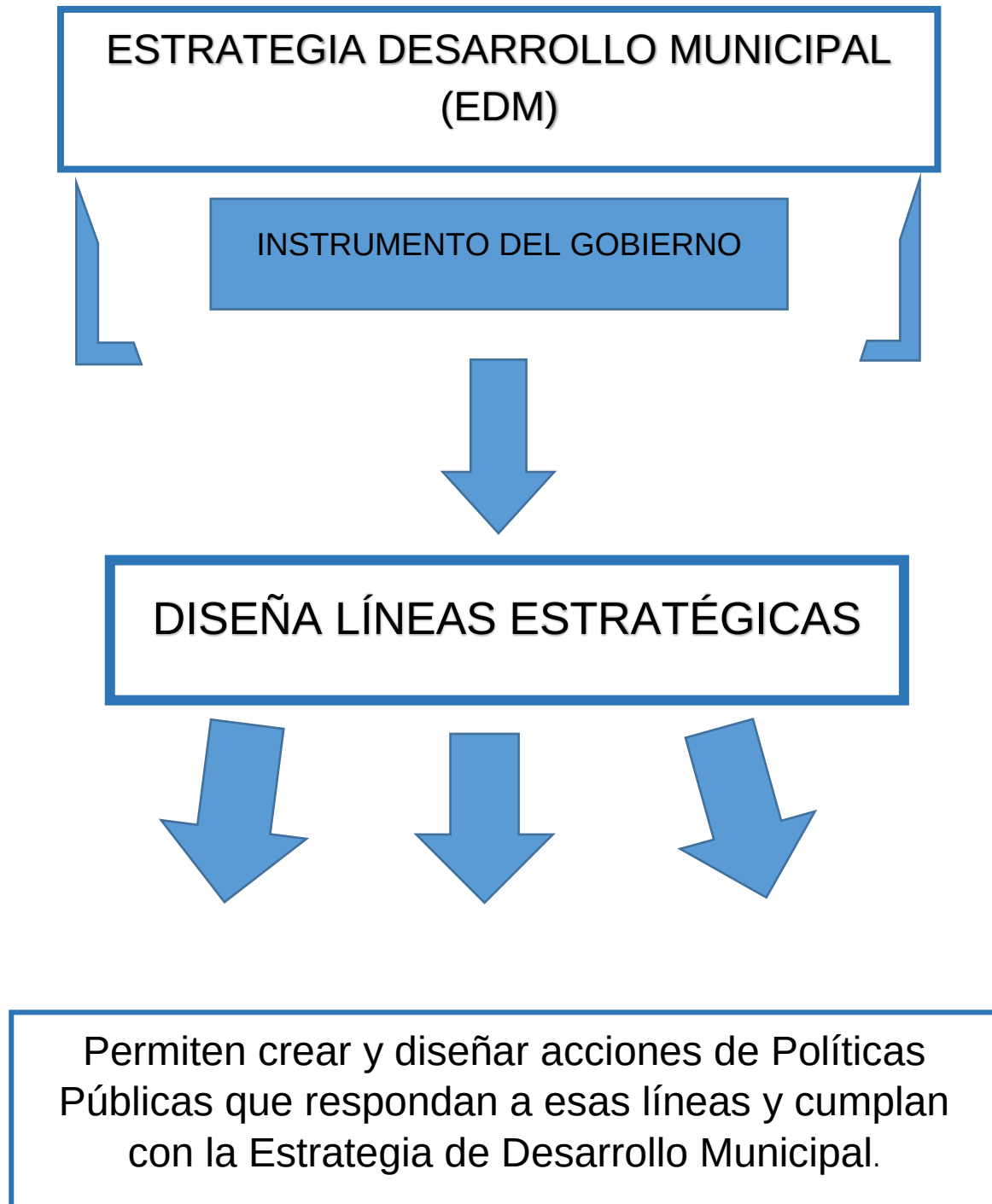
Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.
ANEXOS

Anexo 3

Tabla 1: Reporte de turistas días, este modelo debe ser realizado mensualmente y enviado antes del día 8 de cada mes a las siguientes direcciones de correo electrónico. Último mes del primer semestre del año 2022

PAISES	Mes JUNIO		ACUMULADO	
	Real Año Actual	Real Año anterior	Real Año Actual	Real Año anterior
A				
Turistas Días Extranjeros Total	81	1	1304	108
ALEMANIA	40		808	30
ARGENTINA			13	0
AUSTRALIA			0	0
AUSTRIA	5		18	0
BELGICA			14	0
BRASIL			0	0
CANADA	2		65	6
CHEQUIA			7	0
CHILE			12	0
CHINA			2	0
COLOMBIA	1		5	10
COSTA RICA			0	0
CUBA			2	8
DINAMARCA	4		8	0
DOMINICANA			1	0
ECUADOR			0	0
ESPAÑA	6		58	5
ESTADOS UNIDOS	3		44	6
ESTONIA			0	0
FINLANDIA			0	0
FRANCIA	2		46	0
GRECIA			0	0
GUADALUPE			0	0
GUATEMALA			0	0
HOLANDA		1	39	4
HUNGRIA			0	0
INDIA			0	0
IRLANDA			2	0
ISLAS VIRGENES			0	0
ITALIA	4		79	0
JAMAICA			0	0
JAPON			0	0
LETONIA			0	0
LITUANIA			1	0
MEXICO			5	0
NICARAGUA			0	0
NORUEGA	10		10	0
PANAMA			0	0
PERU			18	0
POLONIA			5	0
PORTUGAL			0	0
REINO UNIDO			24	2
RUSIA			3	25
SUECIA			0	1
SUIZA	3		8	5
TURQUIA			0	0
UCRANIA			0	0
URUGUAY			0	0
VENEZUELA			0	0
OTROS PAISES	1		7	6

Anexo 4:



Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

ANEXOS

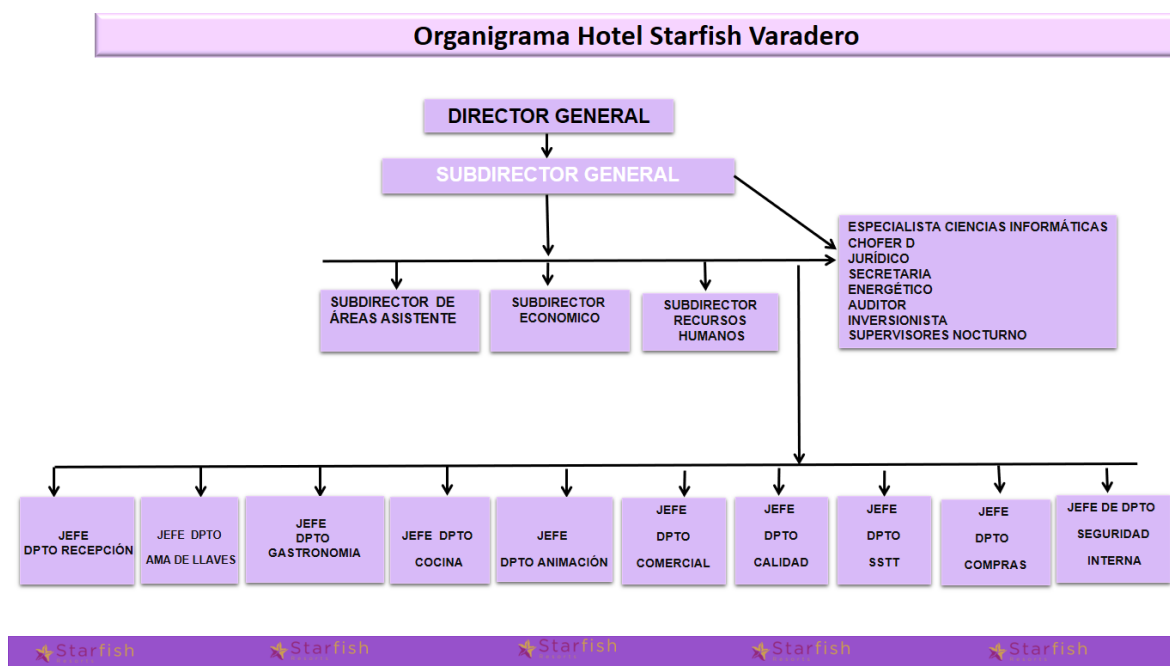
Anexo 5



Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

ANEXOS

Hotel Starfish Varadero:



Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.
ANEXOS



Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.
ANEXOS



Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.
ANEXOS



Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

ANEXOS

Anexo 6: Entrevista aplicada a funcionarios de la Dirección de Desarrollo Local provincial y municipal, la intendencia municipal y al personal directivo del Complejo Hoteles E Velasco-Louvre, Hotel Starfish Varadero.

Entrevista 1:

Funcionarios de la Dirección de Desarrollo Local provincial y municipal y la intendencia municipal.

Título de la Tesis: Acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

Objetivo Investigación: Proponer acciones de políticas para fortalecer alianzas entre el Complejo Hoteles E. Velasco-Louvre y el Hotel Starfish Varadero que contribuyan al desarrollo local.

Objetivo de la encuesta: La presente es para diagnosticar los conocimientos y competencias que se reconocen por los directivos locales en el logro de alianzas entre la gestión gubernamental y la gestión del servicio turístico que brinda los hoteles Complejo Hoteles E Velasco-Louvre en la Ciudad de Matanzas y el Hotel Starfish Varadero.

Preguntas de la encuesta:

- 1- ¿Qué tiempo lleva usted en su cargo?
- 2- Me pudiera enumerar con niveles de prioridad del 1 al 3 cuales son hoy las brechas que tiene la estrategia de DL del municipio para convertirse en un instrumento del gobierno.
- 3- ¿Cómo ve usted a las instalaciones turísticas en el desarrollo del territorio?
- 4- Pudiera sugerirme algunas acciones que se deben hacer desde el gobierno para lograr articular los servicios que hoy prestan los hoteles que están situados en la zona patrimonial de la ciudad (municipio).

Muchas gracias por su colaboración

Fuente: Elaboración propia.