

Turismo local sostenible y desarrollo turístico en el destino Hotel Casa Granda. Una mirada sociológica

Sustainable Local Tourism and Tourist Development at Hotel Casa Granda. A Sociological Perspective

Turismo local sustentável e desenvolvimento turístico no destino Hotel Casa Granda. Um olhar sociológico

Lic. Karla María Fleitas Cutiño, <https://orcid.org/0009-0002-4924-6557>

Universidad de Oriente, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología, Santiago de Cuba, Cuba

*Autor para correspondencia: karlamar.0302@gmail.com

RESUMEN

El estudio sobre el turismo en Santiago de Cuba revela que, aunque tradicionalmente se ha abordado desde una perspectiva económica, resulta imprescindible considerar su dimensión social para avanzar hacia un modelo sostenible. La investigación se centra en el turismo local y emplea un enfoque metodológico mixto que combina entrevistas, cuestionarios y observación, lo que permite identificar las dinámicas entre actores sociales y su influencia en la gestión del destino. Los hallazgos muestran limitaciones en el acceso a la información, falta de coordinación entre instituciones y escasa participación comunitaria en la planificación turística. Sin embargo, también evidencian el potencial de integrar a la comunidad y a los diferentes actores sociales para mejorar la calidad de la oferta, reducir impactos negativos y fortalecer la identidad cultural del destino. Se concluye que la sostenibilidad turística en Santiago de Cuba depende de una colaboración activa y de la construcción conjunta de estrategias que reconozcan la diversidad y promuevan la participación ciudadana.

Palabras clave: Turismo, local, desarrollo, sostenible, integración.

ABSTRACT

The study on tourism in Santiago de Cuba reveals that, although it has traditionally been approached from an economic perspective, it is essential to consider its social dimension in order to move towards a sustainable model. The research focuses on local tourism and employs a mixed methodological approach combining interviews, questionnaires, and observation, which allows the identification of dynamics among social actors and their influence on destination management. The findings show limitations in access to information, lack of coordination among institutions, and limited community participation in tourism planning. However, they also highlight the potential of integrating the community and different social actors to improve the quality of the offer, reduce negative impacts, and strengthen the cultural identity of the destination. It is concluded that tourism sustainability in Santiago de Cuba depends on active collaboration and the joint construction of strategies that recognize diversity and promote citizen participation.

Keywords: Tourism, local, sustainable, development, integration.

RESUMO

O estudo sobre o turismo em Santiago de Cuba revela que, embora tradicionalmente tenha sido abordado a partir de uma perspectiva econômica, é essencial considerar sua dimensão social para avançar em direção a um modelo sustentável. A pesquisa concentra-se no turismo local e utiliza uma abordagem metodológica mista que combina entrevistas, questionários e observação, permitindo identificar as dinâmicas entre os atores sociais e sua influência na gestão do destino. Os resultados mostram limitações no acesso à informação, falta de coordenação entre instituições e baixa participação da comunidade na planificação turística. No entanto, também evidenciam o potencial de integrar a comunidade e diferentes atores sociais para melhorar a qualidade da oferta, reduzir impactos negativos e fortalecer a identidade cultural do destino. Conclui-se que a sustentabilidade turística em Santiago de Cuba depende de uma colaboração ativa e da

construcción conjunta de estrategias que reconozcan la diversidad e promuevan la participación ciudadã.

Palabras-clave: Turismo, local, desarrollo, sustentãvel, integracãõ.

Recibido: 22/2/2025 Aprobado: 12/3/2026

Introduccãõ

El turismo en Cuba ha sido predominantemente analizado desde una perspectiva econõmica, descuidando su impacto social. Este estudio se centra en el Turismo Local Sostenible en Santiago de Cuba, explorando cõmo descentralizar esta actividad puede contribuir al desarrollo territorial y a la economã local (Betancourt & Rugh, 2020; Miliã, 2017a).

Ante el actual escenario mundial y nacional, es necesario para el desarrollo perspectivo del turismo en Cuba buscar nuevas propuestas que le permitan estar en correspondencia con las tendencias de la actividad turãstica, entre ellas: productos turãsticos que generen mayor valor aãadido, en la misma medida que conservan los recursos naturales y la identidad cultural de los destinos turãsticos; escenarios turãsticos que posibiliten las relaciones entre los visitantes y los residentes, en un contexto de respeto recãproco; utilizacãõ de nuevas tecnologãas que mejoren la calidad de la experiencia del turista (Domãnguez Herrera & Gonzãlez Morales, 2020). El problema radica en la centralizacãõ de la gestiõ turãstica, que ha limitado el potencial del turismo a pequeãa escala.

El objetivo de esta investigacãõ es determinar cõmo se articula la labor de los actores sociales para potenciar el desarrollo turãstico sostenible en Santiago de Cuba, con el fin de proponer un sistema de recomendaciones que favorezca esta modalidad a nivel local. La investigacãõ se realiza ante la necesidad de readecuar la gestiõ turãstica post-pandemia, respondiendo a la creciente demanda de un turismo mãs diversificado y sostenible. Ademãs, busca aprovechar los recursos locales y las oportunidades del mercado internacional, alineãndose con el Plan Nacional de Desarrollo Econõmico y Social de Cuba hasta 2030 (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2016).

La relevancia de este estudio se manifiesta en varios aspectos. En primer lugar, su importancia econõmica radica en que el turismo sostenible puede ser un motor de desarrollo econõmico local, especialmente en el contexto actual de recuperacãõ post-pandemia. En segundo lugar, proporciona un marco sociolõgico para entender las dinãmicas del turismo, llenando un vacãõ en la literatura existente. Por ùltimo, contribuye a la discusiõ sobre el turismo sostenible, alineãndose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (Azcãrate, 2020).

La literatura consultada revela un interãs creciente en el impacto del turismo sostenible en Cuba, aunque la perspectiva sociolõgica ha sido insuficiente. Se emplean teorãas contemporãneas como la Teorãa de la Estructuracãõ de Giddens (1983a) y el Interaccionismo Simbõlico de Blumer (1969), junto con el Sistema Turãstico Local de Merinero y Zamora (2009), para abordar la interacciõ entre actores sociales en el turismo. Ante los diferentes riesgos que asumen los destinos de Turismo Local Sostenible, es necesario proyectarlos de manera resiliente (Pitarch Garrido, 2020), lo que les darã mayores posibilidades de recuperarse y adaptarse de manera mãs rãpida. Los lugares con mayor resiliencia son los que establecen su plan de contingencia, asã mismo, los apegados al desarrollo local desde una visiõ multidimensional y con bases sostenibles. La investigacãõ se basa en estudios recientes que abordan la necesidad de un enfoque integrador y sostenible en la gestiõ turãstica, destacando la importancia de adaptar las polãticas a las realidades locales.

Metodologãa

El presente artãculo de investigacãõ tiene un enfoque mixto, combinando mÃetodos cualitativos y cuantitativos, lo que permite un anãlisis mãs completo de la problemãtica abordada (Sãnchez et al., 2018). El principal objetivo de la triangulacãõ es incrementar la validez de los resultados, depurando las deficiencias de un solo mÃetodo de recolecciõ de datos y controlando el sesgo personal de los investigadores.

Este estudio se clasifica como una investigacãõ exploratoria y descriptiva, centrada en el Turismo Local Sostenible en Santiago de Cuba. La investigacãõ se llevõ a cabo en el aãõ 2024, abarcando el Hotel Casa Granda; espacio turãstico de la ciudad.

La poblaciõ objeto de estudio incluye a actores sociales involucrados en el desarrollo turãstico de Santiago de Cuba, asã como a turistas que visitan la ciudad. Se utilizaron los siguientes criterios de inclusiõ:

Para actores sociales:

1. Especialistas y directivos del sector turãstico: profesionales que laboran en instituciones clave como el Ministerio de Turismo (MINTUR), la Escuela de Hotelerãa y Turismo (Formatur), la Direcciõ Provincial de

Cultura e INFOTUR.

2. Nivel de experticia: personas con un alto nivel de experiencia en el sector turístico, determinado por años de trabajo en el área o por el cargo que desempeñan, siguiendo un muestreo intencional opinático con criterio estratégico personal (Ruiz, 2012).

3. Participación en espacios de concertación: actores que están contemplados en los espacios de concertación de la Comisión Cultura-Turismo, por su rol en el desarrollo del turismo de ciudad de tipo cultural en Santiago de Cuba.

4. Rol en la promoción turística: instituciones que revelan una gran experiencia en el desarrollo del turismo de ciudad de tipo cultural y que participan activamente en la promoción del destino.

Para turistas:

1. Tipo de alojamiento: turistas alojados en hoteles de ciudad que responden a la modalidad de turismo de ciudad, específicamente aquellos hospedados en el Hotel Casa Granda, ubicado en el centro histórico de Santiago de Cuba.

2. Disponibilidad y acceso: turistas que se encontraban en el destino durante el momento de la recolección de datos y que brindaron el nivel de acceso necesario para participar en la investigación.

3. Procedencia: turistas internacionales y nacionales que arribaron al destino, considerando la diversidad de países de origen reflejada en los datos empíricos: Holanda, España, Alemania, Cuba (turismo nacional), Francia, Canadá y Estados Unidos.

Criterios de exclusión

Para actores sociales:

1. Personas no vinculadas directamente al sector turístico: individuos que no desempeñan funciones relacionadas con la planificación, gestión, promoción o ejecución de actividades turísticas en el destino Santiago de Cuba.

2. Falta de participación en espacios de concertación: actores que, aunque vinculados al turismo, no están integrados en los espacios formales de coordinación como la Comisión Cultura-Turismo.

Para turistas:

1. Turistas no alojados en hoteles de ciudad: visitantes que se hospedaban en otras modalidades de alojamiento, como casas particulares u hoteles de playa, ya que la investigación se centró en la modalidad de turismo de ciudad.

2. Disponibilidad temporal: turistas que no se encontraban en el destino durante el período de recolección de datos.

3. Negativa a participar: turistas que no otorgaron su consentimiento para formar parte del estudio, considerando la naturaleza voluntaria y anónima del cuestionario aplicado.

La muestra se seleccionó utilizando un muestreo intencional opinático, siguiendo un criterio estratégico personal (Ruiz, 2012). Se eligieron a cuatro especialistas del Ministerio del Turismo (MINTUR) y directivos de la Escuela de Hotelería y Turismo (Formatur) en función de su nivel de experticia y años de trabajo en el sector. Además, se aplicó un cuestionario a una muestra de 50 turistas, seleccionados de una población de 293 turistas presentes en el destino.

La recolección de información se llevó a cabo en tres fases:

Primera Fase: Exploratoria y de determinación del problema. Se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a especialistas del MINTUR y Formatur, y se llevó a cabo una observación semiestructurada en dos espacios turísticos clave (Casco Histórico y Enramadas). También se realizó un análisis de documentos relevantes, como la Estrategia de Comercialización del destino turístico Santiago (MINTUR, 2022) del destino turístico Santiago 2020 y datos estadísticos de la Oficina Nacional de Estadística [ONEI] (ONEI, 2023).

Segunda Fase: Diagnóstico de la labor de integración de los actores sociales. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a cuatro directivos de instituciones relevantes en el destino (Dirección Provincial de Cultura, Formatur, INFOTUR y MINTUR) para indagar sobre sus acciones en la promoción turística. Posteriormente, se aplicó un cuestionario a turistas para evaluar su grado de satisfacción y recopilar sugerencias.

Tercera Fase: Análisis e interpretación de los resultados. Se realizó una triangulación metodológica que permitió la síntesis y exposición de los resultados, comprobando así las hipótesis planteadas.

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos generales del conocimiento:

Método histórico-lógico: Permite analizar la evolución de la problemática objeto de estudio, proponiendo una periodización de las etapas del desarrollo del turismo a nivel mundial y en Cuba.

Método crítico-racional: Facilitó una crítica racional de la información disponible, identificando limitaciones y ventajas en su aplicación.

Método de análisis-síntesis: Detalló las relaciones entre el turismo local y el desarrollo sostenible, sintetizando las principales variables e indicadores de la investigación.

Método de inducción-deducción: Partió de percepciones particulares para llegar a conclusiones más generales sobre las relaciones entre los actores sociales y el turismo.

Estos métodos teóricos permitieron obtener un conocimiento más acertado sobre el fenómeno estudiado, desarrollando un enfoque crítico que identificó tanto las limitaciones como las ventajas de su aplicación en el contexto de la investigación.

Resultados y discusión

Cuba tiene ante sí, desde la perspectiva del desarrollo turístico a futuro, los retos planteados por la nueva situación que presenta el mundo y el país en particular. Los mismos demandan acciones que requieren de la participación de todos los actores de la sociedad, sin distinción alguna. No se trata de una responsabilidad sectorial, sino de compromisos compartidos, desde redes de cooperación multinivel (supraestatal, estatal, provincial y municipal). De lo contrario, el desarrollo turístico cubano desaprovechará oportunidades y soslayará las acciones imperiosas para reorientar el turismo por rumbos sociales y ambientalmente más justos, como exigen los compromisos de la Agenda 2030, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (Azcárate, 2020).

El análisis sociológico del objeto de estudio, orientado a comprender la labor de integración de los actores sociales en la promoción del turismo local sostenible de tipo cultural en Santiago de Cuba, revela hallazgos significativos que merecen ser discutidos en profundidad.

Desde la perspectiva del desarrollo turístico a futuro, es crucial reconocer que los retos que enfrenta el país no son meramente sectoriales, sino que exigen un compromiso colectivo de todos los actores sociales, incluidos el gobierno, las empresas, las comunidades locales y los turistas. Este enfoque se alinea con la teoría de la acción colectiva, que sostiene que los individuos deben actuar en conjunto para lograr objetivos comunes (Olson, 1965; Ostrom, 1990), especialmente en un contexto donde los recursos son limitados y las oportunidades deben ser aprovechadas de manera estratégica.

A lo largo de la investigación, se evidenció que muchos actores involucrados en el turismo local enfrentan serias dificultades para acceder a información relevante y actualizada. Esto no solo limita la capacidad de los actores para tomar decisiones informadas, sino que también afecta la calidad de las interacciones sociales y la construcción de redes de colaboración. Coincidiendo con lo planteado por Rodríguez y Fernández (2009), quienes señalan que "a mayor intensidad de las relaciones, mayor es el desarrollo turístico" (p.178), la falta de datos accesibles exige un ejercicio reflexivo y crítico por parte del investigador, quien debe adaptar sus métodos de recolección de datos para obtener una comprensión más profunda y contextualizada de la problemática.

La teoría de la estructuración de Giddens (1983b) sugiere que las estructuras sociales, como el acceso a la información, influyen en la agencia individual. En este sentido, la falta de información no solo afecta a los actores individuales, sino que también repercute en la capacidad de la comunidad para articular una respuesta colectiva ante los desafíos turísticos.

Aunque la afluencia de turistas a Santiago de Cuba ha mostrado un aumento en comparación con años recientes, este incremento sigue siendo bajo en relación con las cifras históricas. Las causas de esta situación son variadas e incluyen factores como la competencia de otros destinos turísticos, la percepción de inseguridad y la falta de promoción efectiva. Es crucial entender que la afluencia turística no solo depende de la oferta, sino también de la demanda y de las expectativas de los turistas, tal como señala Cohen (1970) en sus estudios pioneros sobre la sociología del turismo internacional.

La interacción simbólica, como lo plantea Blumer (1969), resalta que las expectativas de los turistas están moldeadas por experiencias previas, recomendaciones de otros viajeros y la información disponible. Esto implica que las estrategias de promoción deben ser más que simples campañas publicitarias; deben construir significados y conexiones emocionales que resuenen con las aspiraciones de los visitantes.

Según la especialista en comercialización del MINTUR, la promoción del destino se realiza a través de múltiples canales (radio, televisión, redes sociales), pero se encuentra en un estado de declive. A pesar de los esfuerzos por actualizar la información en las plataformas de comunicación, la falta de coordinación entre las diversas entidades encargadas de la promoción es evidente. Esta desconexión limita la efectividad de las campañas y genera confusión entre los turistas potenciales sobre lo que realmente ofrece Santiago de Cuba.

La falta de sinergia entre los actores se traduce en una promoción fragmentada, lo que puede ser analizado a través del enfoque de sistemas de Merinero y Zamora (2009). Este enfoque destaca la interdependencia de los actores y cómo sus acciones colectivas pueden influir en la construcción de valor para el destino turístico.

La falta de comunicación y colaboración entre los actores no solo afecta la promoción, sino que también impide el desarrollo de una experiencia turística cohesiva y satisfactoria, tal como advierten estos autores al señalar que para que los equipamientos turísticos y servicios se conviertan en un producto comercializable, se requiere que funcionen como un todo unificado.

La Teoría del Sistema Turístico Local (STL), desarrollada por Merinero y Zamora (2009), ofrece un marco conceptual robusto para comprender la interdependencia de los actores sociales en la configuración del turismo local. Esta teoría enfatiza que el turismo no es solo el resultado de la oferta de servicios, sino que es un sistema complejo donde las acciones de diversos actores —turistas, residentes, empresas e instituciones públicas— interactúan y co-crean valor.

En el contexto de Santiago de Cuba, el STL revela que la efectividad del turismo local depende de la colaboración y coordinación entre todos los actores involucrados. Cada actor tiene roles y responsabilidades distintas, pero su éxito está intrínsecamente ligado a cómo se relacionan entre sí. Por ejemplo:

- Turistas: Buscan experiencias auténticas y personalizadas que reflejen la cultura local. Sus decisiones están influenciadas por la información disponible y las recomendaciones de otros viajeros.
- Residentes: Aportan autenticidad y contexto cultural. Su participación activa es fundamental para garantizar que el turismo beneficie a la comunidad y respete su patrimonio, como señala González Damián (2004) al analizar al anfitrión como actor social del turismo.
- Empresas turísticas: Deben adaptar sus ofertas a las expectativas de los turistas, asegurando calidad y sostenibilidad. Su éxito depende de la demanda y de cómo se percibe su contribución al bienestar local.
- Instituciones públicas: Tienen la responsabilidad de regular y promover el turismo, creando políticas que fomenten la colaboración y el desarrollo sostenible.

El STL también reconoce la diversidad de motivaciones y expectativas de los turistas. Algunos pueden estar interesados en el turismo cultural, mientras que otros buscan experiencias de naturaleza o salud. Esta variedad de intereses implica que la oferta turística debe ser diversificada y adaptativa. La investigación muestra que el 36% de los encuestados llegaron a Santiago de Cuba específicamente por turismo de ciudad, lo que resalta la necesidad de una promoción que destaque los atractivos culturales e históricos del destino. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Milián (2017b), quien destaca que los atractivos socioculturales, arquitectónicos, históricos y patrimoniales identifican al destino Santiago de Cuba, aunque aún no existe una concepción del turismo sostenible como herramienta dinamizadora de la economía local.

El STL enfatiza la importancia de la participación social de los residentes en la planificación y gestión del turismo. La cohesión social es esencial para la sostenibilidad del turismo, ya que requiere la colaboración entre los residentes y los actores del sector turístico. Como sostiene Hiernaux (2002), "la capacidad de desarrollo de un territorio está directamente relacionada con la voluntad de los actores para establecer relaciones entre ellos" (p.20). La falta de inclusión de los residentes en la toma de decisiones puede generar tensiones y conflictos, afectando negativamente la percepción del turismo en la comunidad.

La gobernanza turística es un componente clave del STL, ya que establece un marco que permite la colaboración entre los diferentes actores del sistema. Es fundamental que las instituciones públicas faciliten espacios de diálogo y cooperación, promoviendo políticas que integren las necesidades y expectativas de todos los actores. Esto incluye la creación de plataformas colaborativas donde los actores puedan compartir información, recursos y estrategias de promoción, tal como lo sugieren Bramwell y Rawding (1999) al abordar la colaboración y las alianzas para un turismo sostenible.

Se ha observado una escasa visibilidad de soportes promocionales, como revistas, carteles y anuncios televisivos, lo que afecta negativamente la llegada de turistas. La falta de materiales promocionales visibles y atractivos dificulta que los turistas se sientan motivados a explorar el destino y sus ofertas culturales. Esta situación se alinea con la teoría de la comunicación intercultural, que enfatiza la necesidad de crear mensajes claros y significativos que resalten la identidad cultural de Santiago de Cuba y su patrimonio.

La mejora de la información y la participación activa de la comunidad local son cruciales para construir experiencias turísticas auténticas y satisfactorias. Estas experiencias deberían reflejar la identidad cultural y la historia de Santiago de Cuba, fomentando la interacción con la comunidad local y la apreciación de su cultura, tradiciones y patrimonio. Sin embargo, el estudio revela que esta conexión aún no se ha desarrollado plenamente, a diferencia de lo que proponen autores como Bustos Cara (2008), quien sostiene que el desarrollo de redes de cooperación entre la acción pública, privada y colectiva permite alcanzar la competitividad por medio de una planificación integral.

El enfoque de la teoría del sistema turístico local enfatiza que la participación activa de la comunidad no solo mejora la experiencia del turista, sino que también fortalece el tejido social local, promoviendo una mayor

cohesión y colaboración entre los residentes y los actores del sector turístico.

A pesar de que el MINTUR cuenta con normativas que enfatizan la importancia de fortalecer la comunicación y la colaboración entre los actores para mejorar la promoción del destino, las prácticas implementadas hasta el momento no han sido lo suficientemente efectivas. Existe una carencia de políticas, estrategias y acciones concretas dirigidas a fomentar relaciones adecuadas entre los diversos actores en diferentes contextos, aspectos esenciales para lograr un desarrollo turístico exitoso y sostenible. Como señala Milián (2017b), las instituciones sociales ocupan un rol decisor en el desarrollo turístico, favoreciendo la calidad de las ofertas y minimizando elementos negativos a partir de la integración social, pero esto requiere de una acción consciente y estratégica con objetivos definidos.

La falta de políticas claras y la centralización de la gestión turística pueden limitar la implementación de estrategias innovadoras por parte de los actores locales. Es fundamental que se promueva una mayor autonomía en la gestión turística para que los actores puedan adaptarse a las necesidades del mercado, en correspondencia con lo que plantea la Organización Mundial del Turismo [OMT] (2001) al defender que la colaboración entre los actores locales, públicos y privados es un elemento clave para articular el desarrollo turístico de un determinado territorio.

Se ha notado un aumento en la incidencia de turistas alojados en casas particulares, lo que indica una vinculación con actividades del sector no estatal, como paladares y guías turísticos informales. Esta tendencia puede ser vista como una oportunidad para diversificar la oferta turística, pero también plantea desafíos en términos de regulación y calidad del servicio. Perelló (2016) señala que muchos lugares en la periferia de las mayores ciudades se convierten en zonas de atracción turística debido a que en los barrios populares es donde se manifiesta la autenticidad de la cultura cubana.

La dinámica de la interacción simbólica implica que los residentes y los turistas deben comprender y negociar sus expectativas y necesidades. La creación de espacios de intercambio cultural, como talleres de artesanía o eventos comunitarios, puede facilitar esta interacción y contribuir a una experiencia turística más enriquecedora y auténtica, en consonancia con lo planteado por González Damián (2010) sobre la importancia de los significados y símbolos utilizados para efectuar la interacción entre turistas y anfitriones.

Hacia una reconceptualización del desarrollo turístico en Santiago de Cuba

Los hallazgos obtenidos en esta investigación trascienden la mera descripción de la problemática turística en Santiago de Cuba y apuntan hacia una necesaria reconceptualización del desarrollo turístico desde una perspectiva sociológica integradora. La evidencia empírica recabada revela que la principal limitación no radica en la ausencia de recursos o atractivos turísticos —los cuales son ampliamente reconocidos y valorados— sino en la fragmentación de las relaciones entre los actores sociales que participan en la configuración del destino.

La autora considera que la relevancia fundamental de estos resultados se expresa en tres dimensiones interconectadas. En primer lugar, la investigación demuestra que la falta de integración entre los actores sociales no es un problema meramente operativo o de coordinación, sino que constituye un obstáculo estructural que reproduce prácticas comunicativas no deseadas. Como se evidenció en las entrevistas realizadas, la verticalidad en la gestión turística impone directrices desde el nivel nacional que no siempre se corresponden con las particularidades y potencialidades únicas del territorio santiaguero. Esta situación genera una suerte de "doble distancia": por un lado, entre las políticas nacionales y las realidades locales; por otro, entre las instituciones formales y las iniciativas emergentes del sector privado y la comunidad.

En segundo lugar, los resultados ponen de manifiesto una tensión latente entre dos modelos de gestión turística que coexisten sin articularse adecuadamente. Por una parte, persiste un modelo centralizado que prioriza las grandes cadenas hoteleras y la modalidad de sol y playa, con una infraestructura que actualmente opera solo cinco meses al año. Por otra parte, emerge con fuerza un modelo de pequeña escala, protagonizado por casas particulares, paladares, guías informales y emprendimientos locales, que responde a la demanda creciente de experiencias auténticas por parte de turistas internacionales. Esta dualidad, lejos de constituir una debilidad, representa una oportunidad que el destino no ha sabido capitalizar por ausencia de mecanismos de integración efectivos.

La tercera dimensión de relevancia se sitúa en el plano teórico-metodológico. El estudio confirma la pertinencia del Sistema Turístico Local (Merinero y Zamora, 2009) como marco analítico para comprender la complejidad del turismo en contextos urbanos patrimoniales. La aplicación de este enfoque en Santiago de Cuba ha permitido visibilizar que la construcción del producto turístico no depende exclusivamente de los componentes físicos o infraestructurales, sino fundamentalmente de la calidad de las interacciones entre los actores. Cuando estas interacciones son débiles o están ausentes, la oferta turística se fragmenta, se pierde la capacidad de generar experiencias integradas y se desaprovechan las sinergias potenciales entre los diferentes

sectores.

Un hallazgo particularmente significativo es la constatación de que el turista contemporáneo que visita Santiago de Cuba no se conforma con los circuitos tradicionales. El 36% de los encuestados arribó específicamente por turismo de ciudad, y el 85% utilizó fuentes de información alternativas (amigos, familiares, internet) para organizar su viaje. Esta tendencia evidencia una transformación en las pautas de consumo turístico que el destino no ha sabido incorporar plenamente en sus estrategias de promoción. La escasa visibilidad de soportes promocionales y la desactualización de los canales oficiales contrastan con la vitalidad de las redes informales que realmente movilizan el flujo de visitantes.

Se interpreta estos resultados como un llamado a repensar el lugar que ocupa la comunidad local en el desarrollo turístico. Los datos obtenidos muestran que los residentes de barrios como el Casco Histórico y zonas aledañas se han convertido en actores protagónicos del turismo, muchas veces al margen de las políticas oficiales. Sin embargo, su participación no ha sido acompañada de procesos de capacitación, regulación adecuada ni reconocimiento institucional. Esta situación genera riesgos de informalidad, pérdida de calidad en los servicios y potenciales conflictos entre los distintos actores que convergen en los espacios turísticos.

La relevancia práctica de estos resultados reside en su potencial para orientar políticas públicas más inclusivas y territorialmente pertinentes. La descentralización de la gestión turística no puede limitarse a una transferencia administrativa de competencias, sino que debe implicar la creación de espacios efectivos de concertación donde los actores locales —incluyendo a la comunidad, los emprendedores privados y las instituciones culturales— puedan participar en la definición de los objetivos y estrategias del desarrollo turístico. Esta gobernanza colaborativa, que autores como Lascoumes y Le Galès (2004) han explorado en el contexto de las políticas públicas, emerge como condición necesaria para superar las barreras identificadas.

Finalmente, se subraya que los resultados de esta investigación adquieren especial pertinencia en el contexto de recuperación post-pandemia, donde la demanda turística internacional ha cambiado sus patrones hacia modalidades más sostenibles, auténticas y respetuosas con las comunidades anfitrionas. Santiago de Cuba posee los atributos para posicionarse como un destino ejemplar en este nuevo paradigma: su riqueza patrimonial, la calidez de su gente, sus tradiciones culturales y la creciente oferta de servicios no estatales constituyen activos estratégicos. No obstante, como demuestran los hallazgos, la transformación de este potencial en desarrollo efectivo requiere superar las lógicas centralistas y apostar por una integración genuina de todos los actores sociales en la construcción colectiva del destino.

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio evidencian la necesidad de fortalecer la colaboración entre los actores sociales y mejorar la gestión de la promoción turística en Santiago de Cuba. La implementación de un enfoque de turismo local sostenible, que promueva la participación activa de la comunidad y la corresponsabilidad de todos los agentes involucrados, es esencial para el desarrollo turístico exitoso y sostenible en la región.

El éxito del turismo local sostenible dependerá de la capacidad de la comunidad local para controlar el desarrollo turístico, preservando la autenticidad y evitando impactos negativos en su cultura. La acción colectiva y el movimiento social son fundamentales para lograr estos objetivos. La promoción de un turismo que respete y valore la cultura local no solo beneficiará a los turistas, sino que también contribuirá al bienestar de la comunidad y a la sostenibilidad del destino a largo plazo.

Referencias bibliográficas

- Azcárate Díaz de Losada, P. (2020). La Agenda 2030 en el turismo pospandemia: Biosphere Lifestyle. En M. R. Simancas Cruz, R. Hernández Martín, & N. Padrón Fumero (Eds.), *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades* (pp. 265–268). Universidad de La Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/20451>
- Betancourt, F., & Rugh, J. (2020). Turismo local sostenible: Una alternativa de desarrollo económico. *Revista UNAM*, 1(1), 15–28.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Prentice-Hall. (Trabajo original publicado en 1962).
- Bramwell, B., & Rawding, L. (1999). Collaboration and partnerships for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 179–181.
- Bustos Cara, R. (2008). Actores, gestión y desarrollo local. *Aportes y Transferencias*, 12(1), 31–44.
- Cohen, E. (1970). Toward a sociology of international tourism. *Social Research*, 39(1), 164–182.
- Domínguez Herrera, M. M., & González Morales, O. (2020). Construir hoteles sin contacto: Una visión desde

la RSE. En M. R. Simancas Cruz, R. Hernández Martín, & N. Padrón Fumero (Eds.), Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades (pp. 427–440). Universidad de La Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/20451>

Giddens, A. (1983a). La constitución de la sociedad: Bases para la teoría de la estructuración. Amorrortu.

Giddens, A. (1983b). Structuralism and the theory of subject. En *Central problems in social theory* (pp. 1–28). McMillan.

González Damián, A. (2004). El anfitrión como actor social del turismo: Reflexiones desde el caso de Ixtapan de la Sal, México. *Revista Ciencias Sociales*, 105(III), 155–168. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310511.pdf>

González Damián, A. (2010). El turismo en la sociedad contemporánea: Una aproximación. *Anuario Turismo y Sociedad*, 11, 85–110. <https://www.redalyc.org/pdf/5762/576261181009.pdf>

Hiernaux, D. (2002). ¿Cómo definir el turismo? Un repaso disciplinario. *Aportes y Transferencias*, 6(2), 11–27. <https://eco.mdp.edu.ar/revistas/index.php/aportes/article/view/635>

Lascombes, P., & Le Galès, P. (2004). Introduction: Understanding public policy through its instruments – From the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. *Governance*, 20(1), 1–21. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0491.2007.00342.x>

Merinero, R., & Zamora, E. (2009). La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales: Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(2), 219–238. http://www.pasosonline.org/Publicados/7209/PS0209_6.pdf

Milián, K. (2017a). Los actores sociales en el desarrollo del destino turístico Santiago de Cuba: Una visión sociológica [Tesis doctoral, Universidad de Oriente].

Milián, K. (2017b). Actores sociales y turismo cultural: Reflexiones en el destino turístico Santiago de Cuba. *Revista Santiago*, 143, 3–15. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/3476>

Ministerio de Turismo de Cuba [MINTUR]. (2022). Estrategia de comercialización. Gobierno de Cuba.

Oficina Nacional de Estadística e Información [ONEI]. (2023). Datos demográficos de Santiago de Cuba. Gobierno de Cuba.

Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Harvard University Press.

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2001). Código Ético Mundial para el Turismo. Asamblea General de las Naciones Unidas, Resolución A/RES/56/212.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

Partido Comunista de Cuba [PCC]. (2016). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. La Habana.

Perelló, J. L. (2016). *Turismo y desarrollo local en Cuba: Desafíos y perspectivas*. Editorial Academia.

Pitarch Garrido, M. D. (2020). Turismo y vulnerabilidad territorial: Capacidad de resiliencia de los diferentes modelos turísticos frente a la crisis pandémica del coronavirus en España. En M. R. Simancas Cruz, R. Hernández Martín, & N. Padrón Fumero (Eds.), Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades (pp. 211–223). Universidad de La Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/20451>

Rodríguez, R. M., & Fernández, J. I. P. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional: Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (23), 173–194. <https://www.redalyc.org/pdf/398/39811874009.pdf>

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.

Sánchez, M., Rodrigues, A., & Costa, A. (2018). Desde los métodos cualitativos hacia los modelos mixtos: Tendencia actual de investigación en ciencias sociales. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (28), ix–xii. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S164698952018000300001&script=sci_arttext&tlng=en

Declaración de conflicto de intereses: Los autores no presentan ningún conflicto de interés.

Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:

La autora trabajó en la concepción del artículo, metodología y redacción.

Declaración de aprobación por el Comité de Ética: La autora declara que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos.

Declaración de originalidad del manuscrito:

La autora confirma que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.