



Journal home page: <http://www.journalijar.com>

INTERNATIONAL JOURNAL
OF INNOVATIVE AND APPLIED RESEARCH

RESEARCH ARTICLE

ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE DESTINOS TURÍSTICOS URBANOS PATRIMONIALES. REMEDIOS, CUBA.

***Dr. Manuel Ramón González Herrera¹, Dra. Mercedes de los Ángeles Rodríguez Rodríguez², Dr. Julián Alberto Álvarez Hernández¹, Dr. Luis Daniel Azpeitia Herrera¹, y Dra. Georgina Castro Acevedo³.**

1. Departamento de Ciencias Administrativas. Programa de Turismo. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.
2. Departamento de Geografía. Universidad de Las Palmas de Gran Canarias. España.
3. Departamento de Ciencias Sociales. Universidad Central de Las Villas. Cuba.

***Corresponding Author**

Abstract:

La inquietud internacional por el desarrollo alternativo del turismo ha sido creciente, lo cual ha fortalecido la investigación científica y gestión de destinos turísticos. En este contexto, es objetivo general del estudio caracterizar el sistema de turismo de la ciudad San Juan de los Remedios como base para comprender la problemática actual y diseñar proyecciones estratégicas que reorienten el desarrollo hacia la sostenibilidad turística. Corresponde a una investigación cuali-cuantitativa, aplicada, deductiva y propositiva multidisciplinar, en la que se utilizaron los fundamentos de la planificación estratégica del turismo. Presenta de forma secuencial e integrada el estudio inventario del sistema de turismo local, un estudio diagnóstico basado en el análisis situacional DAFO y el estudio proyectivo para la consolidación del turismo sostenible. Se concluye en que existe un favorable potencial urbano de uso turístico, pero este no ha sido puesto en valor con enfoque de sostenibilidad y carece de cohesión territorial regional. Esta situación demanda mayores niveles de planificación estratégica, así como la creación de una Organización de Gestión de Destino y Observatorio Turístico a nivel local-regional, lo cual fortalecería la gestión holística del territorio y derivaría en el posicionamiento de un multiproducto más atractivo y un multidestino más coherente, diverso, polivalente y competitivo.

Key Words: Ciudad, turismo, sostenibilidad, gestión, planificación, estrategia, Cuba.

Introducción:-

La inquietud internacional por el desarrollo alternativo del turismo ha sido creciente durante las últimas décadas, lo cual ha fortalecido la investigación científica y gestión de destinos turísticos. Precisamente, entre las mayores preocupaciones del turismo mundial para 2017 (Edgell, 2016) fueron identificados los temas de la sostenibilidad de los recursos del destino; la política y planificación turística estratégica; los desastres naturales y humanos; y los cambios en la demanda turística. Por tanto, adquieren singular significación para la gestión de los espacios turísticos urbano-patrimoniales aquellas cuestiones relacionadas con la sostenibilidad del destino respecto a los recursos sociales, culturales, naturales y construidos; así como la urgencia de alcanzar un mayor liderazgo local / regional en la política turística y la planificación estratégica (*Ibidem*). Esto justifica la necesidad de promover el manejo sostenible de la base de recursos que soportan al turismo, así como la formulación proyectiva de planes, estrategias y acciones que favorezcan la optimización del uso turístico a nivel territorial y urbano.

A propósito, fundamenta el Instituto de Turismo Responsable (ITR) que “Las ciudades se enfrentan hoy a un doble desafío ante la emergencia creciente del turismo urbano. En primer lugar, deben ser capaces de responder a las expectativas y necesidades del creciente número de turistas atraídos por su rica y variada oferta. En segundo lugar, las ciudades deben asegurarse que el turismo se desarrolla y gestiona de tal manera que beneficie a la población residente, evitando contribuir al deterioro del medio ambiente urbano, e incluso mejorándolo, y que además repercute en la calidad de vida de los ciudadanos y no se convierta en una carga financiera para las autoridades locales” (ITR, 2017). Este doble desafío del turismo urbano replantea la necesidad de satisfacer las

expectativas y necesidades del turista en base a una gestión sustentable optimizada del espacio urbano puesto en valor turístico, en función de lo cual es requerido un mayor y mejor conocimiento de la ciudad turística, la realización/actualización del inventario de problemas a solucionar con las áreas de mejora, así como la proyección del desarrollo sostenible hacia escenarios futuros con enfoque estratégico.

De acuerdo con los antecedentes anteriores se formula como objetivo general de estudio caracterizar el sistema de turismo implantado en la ciudad patrimonial San Juan de los Remedios como base para la realización del diagnóstico de la problemática que caracteriza el espacio urbano-turístico en el escenario actual y establecer proyecciones estratégicas que reorienten el desarrollo futuro hacia la sostenibilidad turística. Como resultado del trabajo realizado se concluye con un estudio inventario del sistema de turismo local, el cual permitió comprender y sistematizar el condicionamiento urbano del espacio turístico, la puesta en valor turístico del espacio urbano, la funcionalidad turística del espacio urbano, la composición de la planta turística, y la configuración del modelo de desarrollo turístico en la ciudad. En base a los hallazgos anteriores se presenta un estudio diagnóstico fundamentado en el análisis situacional del desarrollo turístico, el cual sirvió de base a la propuesta de proyecciones para el desarrollo turístico sostenible de la ciudad. Los resultados obtenidos son de gran valor e importancia para los decisores locales, los empresarios del turismo en la ciudad y la comunidad en general que actúa como anfitriona de los visitantes.

El valor de los resultados corresponde al tratamiento integrado de la gestión de destinos turísticos urbano-patrimoniales con enfoque de sostenibilidad a nivel local. Este enfoque permitió promover el manejo sustentable de la base de recursos que sirven de sustento al turismo y posicionar el liderazgo local como parte de la política turística y la planificación estratégica, de forma tal que fuera posible la formulación proyectiva de planes, estrategias y acciones que favorezcan la optimización del uso turístico del territorio desde el nivel municipal. Tales resultados responden a uno de los problemas específicos del desarrollo científico, tecnológico, cultural, económico y social planteados para la ciudad de Remedios, lo cual pone de manifiesto la vinculación entre los resultados del estudio, el entorno y los actores beneficiados, a la vez que agrega valor al conocimiento y la información disponible para la toma de decisiones en el destino estudiado.

Los resultados obtenidos han sido introducidos parcialmente en la práctica mediante acciones de trabajo transectorial y la inclusión de las propuestas en diferentes estrategias de desarrollo económico y social local. Se ha promovido la transferencia de conocimientos mediante la realización de talleres de capacitación con diferentes actores locales, y la difusión de los resultados a través de la presentación de los hallazgos y propuestas en eventos locales y regionales. Las principales limitaciones del estudio han sido relacionadas con el acceso limitado a la información, falta de motivación de algunos actores locales para integrarse al estudio y solución de la problemática del turismo local, así como el insuficiente desarrollo de mecanismos e instrumentos para la introducción de los resultados en el nivel local, situaciones estas que dan origen a nuevos temas de investigación con enfoque de acción-participación.

Revisión de la literatura:-

La Cumbre para el Desarrollo Sostenible celebrada en septiembre de 2015 aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en esta fueron incluidos 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con metas específicas a alcanzar en los próximos 15 años. Se justifica que los nuevos ODS u Objetivos Mundiales y la Agenda para el Desarrollo Sostenible van más allá de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) adoptados en 2000 y que debieron haber sido alcanzados en 2015, abordando las causas fundamentales de la pobreza y la necesidad universal de desarrollo para todas las personas (UN, 2015).

Al respecto, en el objetivo 11 se plantea lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, lo cual sin lugar a dudas deberá incluir las funciones turísticas de la ciudad y la ciudad turística. En este objetivo se formula que “Los problemas comunes de las ciudades son la congestión, la falta de fondos para prestar servicios básicos, la escasez de vivienda adecuada y el deterioro de la infraestructura” indicando que “El futuro que queremos incluye a ciudades de oportunidades, con acceso a servicios básicos, energía, vivienda, transporte y más facilidades para todos” (UN, 2015). Si consideramos como premisa que el turismo se inserta en diversos espacios urbanos, los cuales involucran desde ciudades polivalentes hasta especializadas en el turismo ¿cómo pudiera entonces lograrse esta meta desde la posición de una planificación urbana integrada basada en los enfoques de la sustentabilidad?

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible alerta al mismo tiempo que “La mitad de la humanidad, 3500 millones de personas, vive hoy día en las ciudades, para 2030 casi el 60% de la población mundial vivirá en zonas urbanas, un 95% de la expansión urbana en los próximos decenios se producirá en el mundo en desarrollo, 828 millones de personas viven en barrios marginales, las ciudades ocupan apenas el 3% del planeta, pero representan entre el 60 y 80% del consumo de energía y el 75% de las emisiones de carbono, la rápida urbanización está ejerciendo presión sobre el abastecimiento de agua dulce, las aguas residuales, los medios de vida y la salud pública” (*Ibidem*). Esta situación evidentemente no se manifiesta de la misma manera entre ciudades turísticas y no turísticas, entre ciudades de países desarrollados y países en vías de desarrollo, por lo que el tratamiento y la gestión de la problemática deberán ser también diferenciados.

En tal escenario el estudio de la ciudad, su patrimonio cultural & el turismo se ha posicionado como un tema clave de investigación y gestión, debido a las múltiples y complejas relaciones que entre estos se establecen. El crecimiento actual de las ciudades (ITR, 2017), permite visualizar un incremento sostenido del turismo orientado hacia estas. En este ámbito se afirma que “el turismo urbano vive un auge espectacular a escala global” en el que “las llegadas de turistas y el gasto se han incrementado en torno al 45% entre 2009 y 2015 en los 132 principales destinos urbanos del mundo, y en la actualidad ya representa el 20% de todos los viajes internacionales que se realizan en el mundo. Sin embargo, se habla a menudo de sostenibilidad urbana sin contemplar al turismo como una parte integral del desarrollo y la promoción de la ciudad” razón por la cual “surge la necesidad de abordar las cuestiones clave del turismo sostenible en los ámbitos urbanos, su contribución a la sostenibilidad global y a la nueva gobernanza de las ciudades” (*Ibidem*).

Vale destacar que la integración de la sustentabilidad a los principios y estrategias de desarrollo ha recibido una significativa atención durante los últimos años (Cavagnaro, *et al.*, 2012), aunque sigue siendo un reto acoplar el interés comercial del turismo con la creación de valores sociales y ambientales en el contexto de los destinos turísticos patrimoniales, por lo que se hace cada vez más necesario incentivar al sector turístico para implementar la sustentabilidad como un atributo de liderazgo (Postma, *et al.*, 2017:13), tanto a nivel territorial como empresarial.

En tales circunstancias se advierte que durante los años más recientes se ha identificado que una de las motivaciones más fuertes en el turismo es el interés creciente por el ambiente natural y el patrimonio cultural, lo cual se constituye en una oportunidad para promover la sustentabilidad (Edgell, *et al.*, 2013) a través de diferentes modalidades de turismo alternativo; al mismo tiempo otros autores coinciden en que el “mundo contemporáneo es insostenible, tanto socioeconómicamente como ambientalmente... particularmente en el turismo” razón por la que “el turismo representa un interesante reto para la sustentabilidad, ya que impacta directamente y es impactado por ambas dimensiones de la sustentabilidad” (Postma, *et al.*, 2017:14), especialmente en ciudades patrimoniales.

Precisa el Centro para la Sustentabilidad de la Universidad del Este de Carolina (*En*: Edgell, *et al.*, 2013:149) que el turismo sustentable contribuye a una economía más equilibrada mediante la generación de empleos, ingresos e impuestos, al tiempo que protege y mejora los recursos culturales, históricos, naturales, y construidos para el disfrute y bienestar de residentes y visitantes. Por ende, los destinos turísticos que implementan la sustentabilidad adicionan un valor especial al crecimiento económico y a la calidad de vida de la comunidad (Edgell, *et al.*, 2013:155).

En esta dirección la Organización Mundial del Turismo indica que las directrices para el desarrollo sustentable y las prácticas de gestión responsable son aplicables a las diferentes formas de turismo en todos los destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Tómese en cuenta que los principios de la sustentabilidad se refieren a los aspectos territorial-ambiental, económico-mercadológico y socio-cultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre estas tres dimensiones para garantizar el turismo saludable a largo plazo (OMT, 2005); razón por la que independientemente de la misión y metas del destino turístico, sus fines deben ser coincidentes con la sustentabilidad. En particular se reconoce la necesidad de desarrollar modelos sustentables en espacios naturales (Rivas, *et al.*, 2012) y patrimoniales caracterizados por mayores niveles de vulnerabilidad ante modelos de desarrollo turístico predatorios.

Por consiguiente, el turismo sustentable debe hacer un uso óptico de los recursos ambientales; respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas; y asegurar actividades económicas viables a largo plazo (Vargas, *et al.*, 2011; Pérez de las Heras, 2012). Según la OMT, el concepto de sostenibilidad o sustentabilidad está ligado a tres razones importantes: “calidad, continuidad y equilibrio”. Así concebido; el turismo sustentable debería

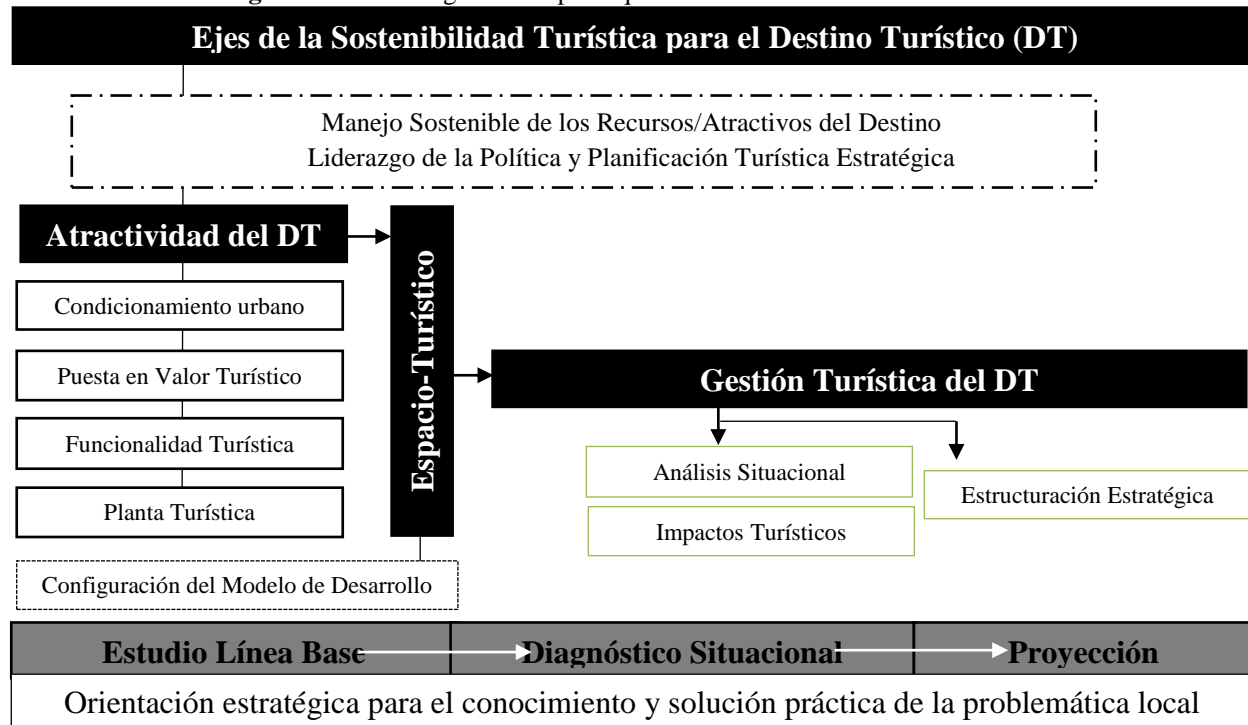
funcionar como un modelo de desarrollo diseñado para mejorar la calidad de vida de la población local; proveer mayor calidad a la experiencia del visitante; mantener la calidad del medio ambiente del que dependen la población local y los visitantes; obtener mayores niveles de rentabilidad económica turística para los residentes locales; y asegurar la obtención de beneficios para los empresarios turísticos (OMT, 2005).

Cabe destacar que las experiencias de sustentabilidad en destinos, hoteles, y tours se ha incrementado considerablemente en los últimos años, aunque no siempre con los resultados esperados, por lo que se han posicionado dos interrogantes problemáticas, estas son, ¿cómo abordar la sostenibilidad en espacios patrimoniales? y ¿cómo convertir este desafío en una oportunidad de negocio que lo haga cada vez más competitivo (SLP, 2016), de forma tal que se tangibilice la verdadera contribución a la solución de problemas prácticos? En correspondencia con las sistematizaciones de buenas prácticas de turismo sustentable “Sustainability Leader Project” reconoce la necesidad de no ver la sustentabilidad como un complemento, sino como parte de la oferta de una manera más inteligente y mejor de hacer las cosas; conectar con los valores de los huéspedes promoviendo compromisos con el lugar de visitación y sus comunidades locales; elaborar programas de sustentabilidad específicos centrados en la realidad del negocio en cada destino/empresa; y crear equipos verdes o de gestión del turismo sustentable en cada empresa (*Ibidem*).

Por su parte A. Postma, E. Cavagnaro y E. Spruyt afirman que la integración de la sostenibilidad a las estrategias maestras de las organizaciones enfrenta dos desafíos; estos son, ¿cómo hacer que la sostenibilidad sea relevante para los clientes? y ¿cómo convertir la sostenibilidad en un factor distintivo frente a la competencia? (Postma, *et al.*, 2017:19). Como parte de la gestión integrada de los espacios turísticos tales interrogantes pudieran encontrar respuesta en la orientación estratégica a largo plazo mediante una integración de valores sociales, ambientales y económicos a las proyecciones de futuro y actuaciones operativas, tanto en los niveles de gestión empresarial como territorial. Tales antecedentes teóricos y experiencias prácticas sirvieron de base a la elaboración y sustentación para el abordaje del objeto de estudio aquí presentado según las tres etapas identificadas en la figura 1.

La lógica implementada en el análisis teórico del objeto de estudio se fundamenta en la *sustentabilidad turística* como opción viable de desarrollo a nivel local (Figura 1). En base al posicionamiento conceptual coherente con la sostenibilidad se identifican los dos ejes básicos que orientan metodológicamente el estudio; estos son, el manejo sostenible de los recursos atractivos y el liderazgo que debe corresponder a la política y planificación turísticas. Como se observa en la figura 1, en base a los ejes señalados se reconocen tres variables conceptuales a integrar, estas son la *atractividad del destino*, la formación del *espacio turístico* y la *gestión turística*. La atractividad integra el condicionamiento que genera el espacio urbano a la formación de un destino histórico patrimonial, el proceso de puesta en valor de los atractivos, la funcionalidad turística del espacio urbano y la planta turística constituida para el uso turístico. Todos estos elementos conducen a la conformación de un *modelo de desarrollo turístico* particular, en función del cual es requerido proyectar una adecuada *gestión turística*, tanto preventiva como correctiva.

La gestión turística para el desarrollo sostenible desde el nivel local se definió para el presente estudio como “El conjunto secuenciado de actividades, acciones e instrumentos planificados, implementados y controlados por los diferentes agentes turísticos locales. Está dirigida a garantizar la actuación responsable del turismo según intereses público-privados, con el apoyo y participación de la comunidad local y los visitantes, cuyo fin es minimizar los impactos adversos y maximizar los benéficos derivados de la práctica del turismo. La gestión turística aplica la política turística institucionalizada y legalizada mediante un enfoque multidisciplinario, teniendo en cuenta la cultural turística adquirida y los procesos educativos orientados a la concientización turística de los diferentes actores sociales y agentes económicos”.

Figura 1:- Marco lógico conceptual que sirve de base orientadora al estudio.

Fuente: elaboración propia.

Materiales y métodos:-

El diseño metodológico de la investigación condicionó la implementación de un estudio cuali-cuantitativo y aplicado, en la que se utilizó un enfoque deductivo que transitó de la teoría explicativa a un caso de estudio; esto se justificó en el interés de alcanzar una mejor comprensión e implementación del análisis espacio temporal a la producción del espacio turístico desde una perspectiva estratégica. Corresponde a una investigación de carácter propositiva con enfoque multidisciplinar en la que se utilizaron los fundamentos de la planificación estratégica al estudio del turismo. Se realizó una detallada revisión documental; entrevistas con especialistas, investigadores, académicos y gestores; análisis de casos; sistematización de datos secundarios; y trabajo de terreno para el levantamiento de la información y validación de las propuestas.

La operacionalización de la investigación respondió a la lógica de alcanzar la integración teórica y aplicación práctica de las variables conceptuales propias de las definiciones y teorías explicativas correspondientes a la ciudad, turismo urbano, destino turístico, sostenibilidad, y planificación turística a nivel de diagnóstico y proyección. Las relaciones y dependencias entre las mismas fueron trabajadas mediante la representación y visualización en modelos conceptuales.

Fueron utilizados métodos empíricos dirigidos a la recolección, registro, medición, análisis, e interpretación de datos representativos de la realidad, tales como la observación participante, análisis de documentos, encuesta, criterio de especialistas, estudio de casos y grupos de trabajo; así como métodos teóricos para la comprensión de la teoría científica producida hasta el presente, identificación de regularidades y características esenciales del objeto de estudio, tales como el analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, sistémico-estructural y la modelación conceptual. Con relación a los métodos seleccionados fueron utilizadas diferentes técnicas conceptuales, descriptivas y proyectivas que apoyaron el estudio inventario del sistema de turismo, el diagnóstico utilizando la técnica DAFO, y la proyección estratégica participativa en la que se involucraron a través de sesiones de trabajo diferentes actores y grupo de interés.

Resultados y discusión:-

Condicionamiento urbano del espacio turístico:-

La ciudad San Juan de los Remedios, conocida por la población local como Remedios, se localiza al noreste de Villa Clara, Cuba Central, en la porción norte del municipio homónimo (Figura 2). Presenta una extensión superficial de 558,6 km², con una configuración semirectangular y una morfología irregular. Cuenta con aproximadamente 20 000 habitantes y clasifica como pueblo de primer orden, caracterizado por las actividades de servicios. Dista 53 km de la ciudad de Santa Clara, capital de la provincia, en el eje de articulación entre ésta y el destino turístico de sol y playa Cayos de Villa Clara, el cual se desarrolla en el área insular próxima.

Esta ciudad se caracteriza por su riqueza histórica. Según R. Farto—exhistoriador de la ciudad—, bajo el nombre de San Juan de los Remedios, su origen data de 1545, por lo que pudiera constituir la octava villa fundada en Cuba durante la colonización española, a pesar de haber sido el segundo asentamiento poblacional español, fundado el 3 de mayo de 1513 como un feudo particular con el nombre original de Santa Cruz de la Sabana de Vasco Porcallo de Figueroa, con casi 500 años ya de existencia [Farto, 2004 -comunicación personal, enero 2005]. Fue objeto de saqueo de corsarios y piratas, sufrió incendios, destrucción, y fue reubicada; tiempo después fue vuelta a reconstruir adquiriendo importancia hasta su consolidación definitiva hacia 1800, etapa en la que se construyen la mayoría de las casas y mansiones que se conservan en la actualidad. El conjunto colonial que atesora esta ciudad, junto al de Trinidad de Cuba, representa unos de los más valiosos de la nación.

En correspondencia con tan rica historia, San Juan de los Remedios conserva con gran esplendor un patrimonio tangible caracterizado por estilos arquitectónicos barroco, neoclásico y ecléctico. Se advierte una arquitectura colonial de valiosísimas edificaciones con típicos vitrales, amplios portales en forma de corredores, grandes ventanales, rejas de hierro forjado, guardapolvos conopiales y grandes aleros apoyados sobre ménsulas de madera, techos de armaduras simples y decoradas, y amplios patios interiores con abundante vegetación.

Figura 2:- Localización geográfica del municipio de Remedios



Fuente: elaboración propia.

El trazado urbano sigue el patrón de las villas fundadas en el siglo XVI, estructurado en manzanas compactas irregulares y retícula difusa, calles estrechas y trazados sinuosos, entorno a las cuales se enciman grandes casonas. El modelo urbano se estructura a partir de la plaza central, caso muy peculiar, por ser la única del país con dos iglesias, la de Nuestra Señora del Buen Viaje y la Parroquial Mayor de San Juan Bautista, una de las más antiguas y bellas de Cuba, con todos los altares enchapados en oro.

La ciudad se caracteriza por una relativa homogeneidad, unidad constructiva y arquitectónica, y una vida cultural tradicional dinámica. Es representativa de la arquitectura doméstica del siglo XIX, agrupada fundamentalmente en su centro histórico, centro geográfico de la ciudad y de la vida cultural, el cual concentra la mayor parte de los servicios, funciones públicas y valores patrimoniales. En 1980 su centro urbano histórico se declaró monumento nacional, el mismo se desarrolla alrededor de un sistema de plazuelas conformado por la Plaza Isabel II, la mayor de todas, la plaza de la libertad, el parque de la trova y las plazas donde se insertan las Iglesias del Buen Viaje y la Parroquial Mayor de San Juan Bautista. Las funciones principales de la ciudad son residencial, de servicios y comercial, industrial - dotacional y de servicios públicos-, de esparcimiento y recreación en espacios libres, turística e industrial.

El proceso de puesta en valor turístico del patrimonio de la ciudad ha generado un producto turístico urbano patrimonial de carácter histórico cultural, que recientemente se abrió a la comercialización en el mercado internacional. En correspondencia con el origen y evolución urbana la ciudad conserva, tal como si se hubiera detenido en el tiempo, un patrimonio tangible muy valioso. El inventario de los recursos turístico-histórico culturales de la ciudad se basa fundamentalmente en los sitios históricos, construcciones de diferente valor, cultura popular y la población local.

La problemática ambiental urbana en que se expande el turismo se caracterizan por insuficiencias técnicas, tales como las soluciones de alcantarillado en el centro histórico de la ciudad, la deficiente red de acueducto, déficit de zonas de aparcamiento, carencia de un sistema de alumbrado público y el trazado eléctrico que afecta la imagen urbana. Inciden de igual forma el estado de deterioro del asentamiento, en que se presentan graves afectaciones en el fondo habitacional de la ciudad y las condiciones de estos, así como la problemática de tratamiento de desechos urbanos. En general, muchos de estos problemas están reforzados por la falta de cultura ambiental y turística de la población local.

Puesta en valor turístico del espacio urbano:-

La ciudad de San Juan de los Remedios contiene uno de los centros urbanos donde mejor se ha conservado arquitectura y ambiente de los siglos XVIII y XIX en Cuba. El estado conservativo de la ciudad histórica llegada hasta nuestros días y que es reconocible en su estructura urbana, morfología, elementos arquitectónicos, tradiciones y estilos de vida está relacionado con el estancamiento económico que aconteció a partir de la aparición de nuevas ciudades que se consolidaron en su entorno hacia la primera mitad del siglo XIX y XX.

La formación de los valores construidos de mayor significación para el uso turístico de la ciudad data de la década de los 1850, fecha en que comienzan a desarrollarse edificaciones de mampostería y tejas, y por tanto son erigidos los principales edificios públicos –fundamentalmente en su centro, que se desarrolla como núcleo principal de la vida social y las fiestas populares de la villa-, la mayoría de los cuales se conservan hasta la actualidad. Este crecimiento está relacionado con el auge económico que tiene lugar en la villa debido al desarrollo de la industria azucarera que se produce por aquellos años.

Durante este período se construyen edificaciones de uso social y recreo, comercios, cafeterías y hoteles como el Mascotte, Barcelona, Saratoga (Tabla 1) y otros pequeños establecimientos como fondas o posadas, pero que desde el punto de vista turístico no tuvieron relevancia alguna. A este proceso urbanístico se incorporan a partir de la década de los 1920 edificios de estilo ecléctico en 2 niveles, los que rompen la unidad estilística precedente y dan un sentido especial a la lectura actual de la ciudad.

Tabla 1:- Principales instalaciones que caracterizan el proceso de formación y desarrollo del turismo como fenómeno social en Remedios.

Entidades	Origen y Función	Estado Actual de Uso
Hotel Mascotte Uso turístico de 1879 a 1970; de 1983 a 1997; y de 1999 - actualidad para turismo internacional	Edificio en 2 plantas de influencias neoclásicas, década 60 s. XIX, primera función social casa de vivienda de la aristocracia. Uso turístico desde 1879.	Uso turístico.
Hotel Barcelona Uso turístico de 1926 hasta 1934. Otros usos posteriores.	Construido como hotel en planta alta y restaurante en planta baja.	Uso turístico.

Hotel Saratoga Uso turístico desde la década 1920-1930 hasta 1959.	Edificio de 2 plantas, primera función hotel, posteriormente se incendia y planta alta es demolida.	Cuartería con 5 viviendas, estado regular a malo, estado muy bajo conservación original.
---	---	--

Elaboración propia.

Fuente: Patrimonio Municipal, Oficina de Estadística Municipal, Archivo histórico de la ciudad.

A pesar tan alto potencial de uso es oportuno reconocer que el período de crecimiento del turismo en Remedios es de poco más de 20 años, lo cual está asociado a la reapertura de Cuba al mercado turístico internacional. A pesar de ello hay antecedentes importantes relacionados con la atraktividad de la ciudad para el visitante desde épocas históricas, y alcanza su mayor significación a partir de la apertura del destino Cayos de Villa Clara. Esto ha ido generando progresivamente un mayor nivel de intercambios socioculturales entre visitantes y anfitriones.

Funcionalidad turística del espacio urbano:-

El sistema de turismo local se basa en el producto de turismo urbano. El rasgo más distintivo del paisaje urbano está contenido en la imagen colonial que trasmite al visitante de una ciudad antigua con cierto misterio y magia, mítica en su historia y fundaciones, envuelta en leyendas y tradiciones.

Los principales atractivos presentes están asociados con la propia formación de la ciudad y favorecidos por la conservación de los componentes estético-formales de la imagen paisajística urbana. Los principales grupos de atractivos culturales y cognoscitivos que atesora la ciudad con sus casi 500 años están asociados a su alto potencial histórico, paleontológico-arqueológico, urbanístico, arquitectónico, cultural, tradicional popular y los conservados como mitos y leyendas. Los mismos condicionan la práctica de actividades culturales mediante visitas a lugares históricos de la ciudad, monumentos y el disfrute general de la vida cultural cotidiana urbana, así como actividades culturales recreativas asociadas a fiesta populares tradicionales y relacionadas con prácticas de sincretismo religioso afrocubano –santería y otros- fuertemente arraigado en la ciudad.

Entre los exponentes de mayor valor sobresalen viviendas, iglesias – 2 iglesias católicas de los siglos XVI y XVII-, edificios públicos y ambientes de la etapa colonial con alto valor estético contemplativo. La arquitectura doméstica de la época de la colonización española ofrece variados atractivos que pueden apreciarse en techos, pinturas murales, pisos, carpinterías y elementos constructivos correspondientes a los diferentes períodos de ocupación de la ciudad. El centro gravitacional lo forma la actual plaza José Martí -otrora conocida como de la Parroquial y de Isabel II, flanqueada por flamboyanes, y edificaciones características de esa época-. Destacan entre sus monumentos la Iglesia Parroquial Mayor de San Juan Bautista, Iglesia de Nuestra Señora del Buenviaje, Museo Municipal de Historia, Museo de la Música Alejandro García Caturla y el Museo de las Parrandas Remedianas.

Composición de la planta turística:-

La base alojativa de la ciudad de San Juan de los Remedios está integrada por 5 hoteles del sector estatal en propiedad del Ministerio del Turismo (MINTUR), los cuales pertenecen a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Complejo Remedios del Grupo Hotelero Cubanacán (Tabla 2). Se dispone además de 9 hostales privados -casas particulares- que tienen contrato con el MINTUR para la venta de habitaciones a través de las AAVV; a pesar ello existe en la ciudad un número aproximado de 100 habitaciones particulares dedicadas al turismo internacional. Los hostales particulares que tiene contrato con el MINTUR son: Hostal Buenviaje; Hostal Casa Richard; Hostal Haydee y Juan K; Hostal La Paloma; Hostal Villa Colonial; Hostal La Buganvilia; Hostal Plaza del Cristo; Hostal La Estancia; y Casona Cueto.

Tabla 2:- Planta Hotelera del MINTUR en la ciudad de Remedios.

Hotel	Tipo	Capacidad de alojamiento	Categoría	Marca	Grupo Hotelero
Hotel Mascotte	Hotel de ciudad	10 habitaciones	Pendiente a categorización (categoría propuesta: 4 estrellas).	Hotel Encanto	Cubanacán
Hotel Barcelona	Hotel de ciudad	24 habitaciones	4 estrellas	Hotel Encanto	Cubanacán
Hotel E Camino del Príncipe	Hotel de ciudad	28 habitaciones	4 estrellas	Hotel Encanto	Cubanacán

Hotel E Real	Hotel de ciudad	8 habitaciones	Pendiente a categorización (categoría propuesta: 4 estrellas).	Hotel Encanto	Cubanacán
Hotel E Leyendas*	Hotel de ciudad	8 habitaciones	—	—	—

*Se encuentra en proceso de construcción (abril de 2017).

Fuente: elaboración propia.

La oferta extra hotelera de la ciudad está integrada por 4 restaurantes, 2 tabernas, 3 cafeterías, 1 cremería y 1 bar nocturno (Tabla 3). Del total de 11 establecimientos que ofrecen servicios al turismo, 6 son operados por el Grupo Cubanacán perteneciente al MINTUR, 4 corresponden a la gastronomía popular de menor calidad, y 1 al sector no estatal.

Tabla 3:- Oferta extra hotelera en la ciudad de Remedios.

Establecimientos	Tipo	Propiedad
La Finca de la Cabaña	Restaurante	Grupo Cubanacán
Las Arcadas (Hotel Mascotte)	Restaurante	Grupo Cubanacán
Los Portales de la Plaza	Restaurante	Gastronomía Popular
La Pirámide	Restaurante	Sector no estatal
Los Siete Juanes	Taberna	Grupo Cubanacán
Don Juan	Taberna (centro nocturno)	Gastronomía Popular
El Louvre	Cafetería	Grupo Cubanacán
Drivers	Cafetería	Gastronomía Popular
La Fe	Cafetería	Gastronomía Popular
Doña Lala	Cremería	Grupo Cubanacán
El Golazo	Sport bar-night club	Grupo Cubanacán

Fuente: elaboración propia.

En el destino se ubican 2 *agencias de viaje y oficinas de información turística* correspondientes al Buró de venta de Gaviotatur y al Buró de venta de Cubatur. El *transporte turístico* está gestionado por la Oficina de Rent-car perteneciente a Transtur. No existen agencias de transportación turística en la ciudad. El transporte turístico se gestiona mediante los buró de venta de las AAVV que tienen presencia en la ciudad. A través de la red Amadeus se pueden realizar de forma automatizada las reservas de Viazul (compañía de ómnibus para la transportación turística). Existen 4 *tiendas turísticas o de souvenir* especializadas en la comercialización de productos típicos cubanos (Tabla 4).

Tabla 4:- Tiendas turísticas y de souvenir en la ciudad de Remedios.

Establecimientos	Especialización	Propiedad/razón de ser
Tienda Los Tres Reyes	Ron, café y habano	Empresa Caracol perteneciente al MINTUR
Tienda Los Precios Fijos	Convencional y carnicería	Empresa Caracol perteneciente al MINTUR
Tienda de Artex	Productos culturales y souvenir	Sociedad mercantil cubana para promoción y comercialización de productos de la cultura nacional
Tienda del Fondo de Bienes Culturales	Productos culturales y souvenir	Empresa del Ministerio de Cultura de Cuba que promueve y comercializa obras de artes plásticas y artes aplicadas.

Fuente: elaboración propia.

Configuración del modelo de desarrollo turístico en la ciudad:-

Aunque la ciudad de San Juan de los Remedios constituye en sí misma un polo turístico de afluencia internacional, evidentemente no existe un modelo de desarrollo turístico conformado, pero si se manifiestan evidencias de un proceso progresivo de puesta en valor turístico del patrimonio consecuente con el modelo urbano trazado. En correspondencia con este se advierte la organización del espacio de uso turístico, la reconversión de usos funcionales urbanos y la integración progresiva, aunque regulada de la comunidad local.

La organización del espacio turístico local se basa en un modelo de desarrollo integrado y planificado, de tipo arqueogénico con tendencia -aun no explícita- a la integración local, de carácter abierto y orientado a la especialización en modalidades de turismo histórico cultural. Conceptualmente el proceso de producción del espacio turístico se basa en el paradigma de desarrollo sostenible, en ambientes urbanos con alta vulnerabilidad, donde son requeridos altos niveles de protección. En consecuencia son predecibles impactos de ocupación y uso inducidos por el desarrollo acelerado del turismo en los cayos, estableciéndose nuevas relaciones geoespaciales entre ambos territorios con significativos impactos de difusión. El modelo se fundamenta en limitados niveles de asimilación del espacio urbano, lo que presupone combinaciones territoriales de funciones entre el uso turístico y los propios de la ciudad.

Se basa en un turismo de pequeñas ciudades que acogen visitas mayormente de corta duración (visitantes en tránsito desde y hacia el destino de sol y playa a través de circuitos organizados y viajes auto organizados), aunque en algunos casos la ciudad es utilizada como centro para visitar las playas de la cayería litoral o como complemento de dicho destino. La función de la ciudad como destino de estancia de larga duración (la ciudad como destino principal) es limitada, y tiene su mayor concentración en hostales familiares de la ciudad.

De hecho, la estructura espacial del desarrollo turístico tiende a ser mononuclear según distribución de la infraestructura y unipolar según las motivaciones que genera la ciudad, con una frecuentación turística asociada a la estacional del destino de sol y playa.

Así, la interpretación del esquema de zonificación morfológica de la ciudad en su función turística revela una zona de concentración principal relacionada con el centro histórico, no hay desarrollo de zona de concentración secundaria dentro de la ciudad y los atractivos aislados aun no generan efecto de atracción significativa. Se origina un corredor turístico en el tránsito vehicular entre Caibarién –ciudad costera- y Santa Clara –ciudad interior y capital provincial- que coincide con los accesos y salidas de la ciudad, y varios corredores peatonales que siguen las rutas urbanas principales conectando los atractivos más significativos. Esto permite identificar una zona de uso más intensivo asociada a la zona de mayor frecuentación turística donde se concentran los focos turísticos urbanos y sus áreas de influencia turística.

En general la lectura turística de la ciudad atiende a sus altos valores contextuales, fácil accesibilidad y focalización concentrada, proceso que está favorecido por su valor de conjunto y significación dentro del espacio regional, escala local apropiada como espacio caminable, ambiente intrínseco y bohemio, conservación del valor socio-testimonial de su patrimonio construido y su carácter de ciudad viva –más que de ciudad museo-

Análisis situacional del desarrollo turístico:-

Como referente primario para el análisis situacional del desarrollo turístico se realizó el análisis interno y externo del desarrollo turístico local. Mediante sesiones de trabajo grupal con los participantes en las diferentes actividades formativas desarrolladas se realizó el análisis interno del destino y se obtuvo la Lista Ponderada de las Fortalezas y Debilidades. La misma fue elaborada de forma participativa según percepción social de los impactos del turismo para la comunidad local anfitriona.

Las listas siguientes reflejan que una de las preocupaciones fundamentales sentidas por los residentes en esta ciudad, de reciente apertura al turismo masivo de sol y playa en el destino Cayos de Villa Clara, está relacionada con la falta preparación y cultura turística básica para enfrentarse al desarrollo turístico. Seguidamente se presentan las listas derivadas del análisis situacional interno del desarrollo turístico.

Lista ponderada de *debilidades* frente al desarrollo del turismo:

1. Poca preparación de los gestores del destino para la puesta en valor turístico del patrimonio cultural tangible e intangible.
2. Insuficiente cultura turística general en la población local.
3. Falta de material informativo de apoyo a la gestión del destino.
4. Insuficiente capacidad de alojamiento turístico hotelero y muy limitada oferta de restauración y servicios especializados.
5. Déficit de infraestructura técnica y de apoyo.
6. Barrios periféricos con ambientes de bajo valor estético próximo al área de uso turístico.
7. Déficit de espacios abiertos y zonas verdes aledañas al centro urbano.

Lista ponderada de *fortalezas* frente al desarrollo del turismo:

1. Alto potencial y estado conservativo del patrimonio histórico cultural, tanto del patrimonio construido como del patrimonio intangible.
2. Apreciación social progresiva de la actividad turística como un componente básico de la economía de la ciudad.
3. Declaración de la ciudad de Remedios como “Monumento Nacional” desde 1980.
4. Buena accesibilidad en el marco territorial regional.
5. Existencia de un fuerte sentimiento de identidad y pertenencia por parte de los habitantes locales.
6. Desarrollo de alojamiento turístico no hotelero en casas de viviendas particulares.

Mediante la aplicación del procedimiento enunciado anteriormente se realizó el análisis externo del destino y se obtuvo la Lista ponderada de las Amenazas y Oportunidades del destino. Se partió del reconocimiento de la inserción reciente del turismo como fenómeno social al contexto de esta ciudad con potencial de uso turístico, pero sin experiencias antecedentes con respecto al turismo y con una base estructural anterior orientada a otras actividades sociales y económicas. Seguidamente se presentan las listas derivadas del análisis situacional externo del desarrollo turístico.

Lista ponderada de *amenazas* frente al desarrollo del turismo.

1. Crisis económicas mundiales con una inestable recuperación en los principales mercados emisores con interés para este destino.
2. Éxodo de profesionales capacitados hacia los polos turísticos de la cayería.
3. Fuerte concentración a nivel nacional de la oferta-demanda de este producto turístico en el centro histórico urbano de La Habana.
4. Incremento de las campañas de promoción y comercialización turísticas de otros destinos culturales consolidados y nuevos destinos emergentes potencialmente competitivos dentro de la región.
5. Expectativas cada vez más elevadas del segmento de mercado que demanda este producto.
6. Ubicación del aeropuerto internacional en la ciudad de Santa Clara, a más de 50 kilómetros de estas ciudades.
7. Proximidad relativa de la Ciudad Histórica de Trinidad, también en la parte central de Cuba, como alternativa bien posicionada para la elaboración de programas turísticos.

Lista ponderada de *oportunidades* frente al desarrollo del turismo.

1. Posicionamiento del segmento de turismo cultural como modalidad en crecimiento para el aprendizaje vivencial de la historia y la cultura de los pueblos.
2. Promoción de la educación general e integral en Cuba con mejores niveles de formación.
3. Campañas de conservación y respeto al patrimonio cultural por la UNESCO e ICOMOS, entre otros.
4. Recuperación de la atractividad turística de las ciudades histórico-culturales.
5. Proximidad al destino turístico “Cayos de Villa Clara”, donde operan importantes cadenas hoteleras bajo el concepto de Playa Plus interesadas en potenciar la visita a la ciudad.
6. Posición ventajosa respecto a la Universidad Central de las Villas, a la Escuela de Hotelería y Turismo, así como a importantes centros investigativos.
7. Potenciación del desarrollo turístico nacional, así como la implementación de políticas de diversificación del producto turístico cubano y de la oferta complementaria al producto de sol y playa.
8. Ubicación en una de las ocho regiones priorizadas para el desarrollo turístico del país.

A los fines del estudio se elaboró una *matriz FODA* en la que se obtuvo el mayor valor total de impacto en el cuadrante “*Ilusión*”, lo cual es indicativo de las *oportunidades* que el escenario actual hay que desaprovechar ante las *debilidades* identificadas. Le siguió la puntuación del cuadrante “*Estrategia*”, lo que refleja las *oportunidades* que pueden ser aprovechadas para el posicionamiento del destino en correspondencia con sus *fortalezas*. A continuación se ubicó en puntuación el valor del impacto correspondiente al cuadrante de “*Alto Riesgo*”, poniendo en evidencias las *amenazas* que hacen más vulnerable al destino, en consecuencia con las *debilidades* que lo caracterizan. Finalmente, la puntuación correspondió al cuadrante “*Desgaste*” haciendo visibles las *amenazas* que no permiten aprovechar las *fortalezas*, aunque estas últimas pueden atenuarlas.

Mediante la utilización de la Matriz FODA fueron identificadas las *estrategias genéricas* que deberán ser implementadas en este destino urbano:

- *Estrategias adaptativas* para disminuir o superar las debilidades de ambas ciudades que limitan el máximo aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno –cuadrante de ilusión-.

- *Estrategias ofensivas* para sacar máximo aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno apoyándose en las fortalezas de ambas ciudades –cuadrante de estrategia-.
- *Estrategias defensivas* para minimizar el impacto negativo de las amenazas identificadas en el entorno apoyándose en las fortalezas de ambas ciudades –cuadrante de desgaste-.

En base al análisis situacional FODA realizado se formuló el siguiente **problema estratégico**: Mientras exista falta de cultura turística en la población local y preparación de los gestores turísticos para la puesta en valor del patrimonio cultural, en un contexto en que las expectativas del mercado son cada vez más elevadas, se producen crisis económicas y los flujos turísticos se concentran en otros destinos urbanos próximos, no se podrá aprovechar la oportunidad que ofrece el posicionamiento del turismo cultural urbano y la promoción de la educación general e integral en Cuba, a pesar del alto valor patrimonial de estas ciudades y el talento humano de que disponen.

Ello indica que la solución del problema deberá orientarse a partir de la formación de la cultura turística de la población local y los tomadores de decisiones, con énfasis particular en la preparación de los gestores del turismo para la puesta en valor del patrimonio cultural, cubriendo la escasez de información y de mecanismos de comunicación. De la otra parte la solución integrada de estos destinos requerirá de inversiones en infraestructura y mejoramiento de la imagen paisajística del espacio urbano.

La respuesta que se ofrece en la investigación corresponde a una **estrategia adaptativa** mediante la cual se pretende dar cobertura a la insuficiente cultura turística de la población local y los tomadores de decisiones, así como a la falta de preparación de los gestores del turismo para la puesta en valor del patrimonio cultural, frente a las oportunidades del entorno relacionadas en primer lugar con el posicionamiento del segmento de turismo cultural como modalidad en crecimiento, favorecido por campañas de conservación y respeto al patrimonio y la recuperación de la atractividad turística de las ciudades histórico-culturales, y en segundo lugar por la promoción de la educación general e integral en Cuba.

Reconociendo las percepciones identificadas y el estudio técnico realizado se concluyó que los principales impactos que deberán ser objeto de gestión local para minimizar los **efectos adversos** del modelo de desarrollo implantado están relacionados con:

- Actitudes y comportamientos irresponsables de los residentes locales ante el visitante.
- Elevado flujo peatonal-vehicular dentro de las áreas céntricas de la ciudad.
- Incremento de demanda de áreas de parqueos.
- Aumento en los volúmenes de demanda de agua, electricidad, comunicaciones y de generación de residuales sólidos y líquidos.
- Rápido crecimiento poblacional.
- Alteración en los estilos y modos de vida tradicionales de la ciudad con efectos sobre el patrimonio intangible local.
- Contrastes en la imagen paisajística urbana entre las áreas que concentran la inversión turística y las menos favorecidas, con el consecuente incremento de las diferencias socio-espaciales.

Proyecciones para el desarrollo turístico sostenible:-

El turismo, como nueva actividad que se incorpora a la economía local, deberá contribuir al desarrollo sostenible, integrándose compatiblemente al entorno natural, cultural y humano, por lo cual deberá respetar los frágiles equilibrios que caracterizan estos espacios urbanos. La actividad turística deberá prever una evolución aceptable respecto a su incidencia sobre los recursos naturales, histórico culturales y socio productivos, atendiendo a la capacidad de asimilación de los impactos generados.

En particular el modelo de desarrollo turístico ha de considerar los efectos inducidos sobre el patrimonio cultural y los elementos, actividades y dinámicas tradicionales de la comunidad residente. El reconocimiento de estos factores locales y el apoyo a su identidad, cultura e intereses, deben ser referentes obligados en la formulación de las políticas turísticas del destino. Este enfoque presupone necesariamente la solidaridad, el respeto mutuo y la participación de todos los actores, tanto públicos como privados, implicados en el proceso.

Para el desarrollo sostenible en armonía con las áreas de la economía y la sociedad en el nivel local habrá de tenerse en cuenta la contextualización de la actividad turística acorde con las políticas nacionales y provinciales

de desarrollo integrado, y en particular del sector turístico. De igual forma se orientará el proceso turístico en base a las políticas sociales y prioridades identificadas en los niveles nacional, provincial y local.

Para orientar la actividad turística en función de esta premisa será necesario atender, además de los argumentos ya enunciados, a los aspectos siguientes:

- a. Preservar la tradición de la industria azucarera, potenciando la producción de la caña de azúcar y sus derivados, como el ron mulata, el guarapo y la raspadura, los cuales a su vez forman parte del atractivo turístico.
- b. Mantener y elevar los procesos productivos vinculados a la industria textil, reorientando los productos a las propias demandas internas generadas por el desarrollo turístico.
- c. Promover e incentivar la preparación de los jóvenes en las Sedes Universitarias Municipales, incorporando elementos que contribuyan a la formación de una cultura turística general acorde con las nuevas funciones sociales y económicas del espacio local.

Los principales *impactos benéficos* del turismo en opción al desarrollo sostenible local deberán atender a las estrategias siguientes.

- Creación de empleo, generación de ingresos y estimulación del desarrollo regional
- Incentivación a las relaciones empresariales locales y el crecimiento de otros sectores
- Atracción de inversiones extranjeras de forma controlada
- Conservación del patrimonio histórico, la cultura y vida locales
- Estimulación de otras formas de cultura contemporánea (eventos, festivales, etc.)
- Conservación del medio ambiente mejorando el uso de zonas y áreas
- Contribución a la calidad de vida local
- Coordinación de agentes e intereses públicos y privados
- Sensibilización social sobre los beneficios ambientales, sociales y económicos del turismo

Conclusiones:-

El condicionamiento urbano del espacio turístico en la ciudad San Juan de los Remedios está marcadamente influido por la rica historia local, el patrimonio cultural tangible e intangible, el trazado urbanístico y la arquitectura colonial. A pesar de la alta atractividad, accesibilidad y conectividad que soporta el favorable potencial de uso turístico, no se ha alcanzado una puesta en valor turístico del espacio urbano con enfoque de sostenibilidad, y no se ha conformado una conveniente integración y cohesión territorial como parte del contexto regional de que forma parte. En este sentido, la funcionalidad turística del espacio urbano deberá optimizar el aprovechamiento de la base de atractivos, con énfasis hacia los grupos de motivaciones culturales y cognoscitivas - exponentes del mayor valor de la ciudad-, así como en la integración de la comunidad anfitriona a todos los procesos turísticos con un enfoque más endógeno y participativo.

Hasta el presente el desarrollo planificado del turismo local ha estado orientado con mayor atención hacia los tipos y niveles de asimilación turística requeridos y a las escalas de desarrollo, sobre todo de la planta turística y de la red extrahotelera. El prototipo de modelo de desarrollo turístico sostenible deberá desarrollar con claridad la organización del espacio turístico, jerarquías del espacio turístico, funciones turísticas, niveles de protección requeridos vs niveles de vulnerabilidad, relaciones funcionales, orientación de los flujos turísticos y zonas de gravitación según capacidades de carga.

Las implicaciones a mediano y largo plazo del estudio realizado pudieran orientar la creación y consolidación de una Organización de Gestión de Destino y de un Observatorio Turístico a nivel local-regional, en los que se integren las ciudades de Remedios, Caibarién y el destino de sol y playa Cayos de Villa Clara. Esto fortalecería la gestión holística del territorio y derivaría en el posicionamiento de un multiproducto más atractivo y un multidestino más coherente, diverso, polivalente y competitivo.

Referencias:-

1. Cavagnaro, E., and G. Curiel. 2012. *The Three Levels of Sustainability*. Greenleaf Publishing, Sheffield.
2. Edgell, D. L., and J. R. Swanson. 2013. *Tourism Policy and Planning. Yesterday, Today and Tomorrow*. Second Edition. Routledge. Taylor & Francis Group. London and New York. T J International Ltd, Padstow, Cornwall. Great Britain.

3. Edgell, David L. 2016. Ten important World Tourism Issues for 2017. July 1, 2016. East Carolina University. <http://blog.ecu.edu/sites/cobbrief/files/2016/07/2016-Ten-Important-World-Tourism-Issues-for-2017.pdf>. [Recuperado el 01 de abril de 2017].
4. Guevara, Ascanio & Vinicius Campos, M. 2009. Turismo sustentable: El equilibrio necesario para el siglo XXI. México: Trillas.
5. Instituto de Turismo Responsable /ITR/. 2017. Turismo Sostenible para el Desarrollo de las Ciudades en el Marco de la Nueva Agenda Urbana. Barcelona 2017. (Convocatoria). <http://www.institutoturismoresponsable.com/es/ eventos/10,http://sustainabletourismcities.barcelona/>
6. Naciones Unidas /UN/. 2015. Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
7. Organización Mundial del Turismo /OMT/. 2005. Taller Regional para Países Andinos sobre Indicadores de Sostenibilidad en Destinos Turísticos. Rurrenabaque – San Buenaventura – Bolivia 10 – 14 de julio de 2005. <http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/bolivia.pdf> [recuperado 12 de junio de 2015].
8. Pérez de las Heras, M. 2012. Manual del turismo sostenible: Como conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable. Madrid: Mundi-Prensa.
9. Postma, A., E. Cavagnaro y E. Spruyt. 2017. Sustainable tourism 2040. Journal of Tourism Futures. Vol. 3, No. 1, 2017. Page 13-22.
10. Rivas Mateos, M., y L. Rodríguez García. (Coord.) 2012. Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario. Universidad de Córdoba. España.
11. Sustainability Leader Project /SLP/. 2016. How to Get Started With Sustainability: Tips for Tourism Businesses. <http://sustainability-leaders.com/how-to-get-started-with-sustainability-tips-tourism-businesses/>. [Recuperado el 6 de abril de 2017].
12. Vargas Martínez, E. E., Castillo Nechar, M. & Zizumbo Villarreal, L. 2011. Turismo y sustentabilidad. Una reflexión epistemológica. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20 (3) 706-721. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180717583008>[Recuperado el 10 de junio de 2015].