

Propuesta de un marco estratégico para el desarrollo del Turismo con un Enfoque Comunitario en La Habana, Cuba

Lic. Miguel Angel Espinosa Cuartas¹ michangeloepsi@gmail.com

Lic. Estéfany Caballero Alburquerque² iloveuesty@gmail.com

MSc. Juan Ernesto Gutiérrez³ Leyva juane.gutierrez930503@gmail.com

¹ Profesor en adiestramiento de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana

² Egresada de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana

³ Profesor auxiliar de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana

Propuesta de un marco estratégico para el desarrollo del Turismo con un Enfoque Comunitario en La Habana, Cuba

Resumen

Este trabajo propone un marco estratégico para el desarrollo del turismo comunitario en La Habana, Cuba, destacando su potencial para impulsar un desarrollo económico y social inclusivo y sostenible. A partir del contexto actual del desarrollo turístico en el destino, surge una necesidad de modelos de desarrollo más resilientes, como el turismo con un enfoque comunitario, que priorice la participación activa de las comunidades locales en la creación y gestión de productos turísticos. La Habana, a pesar de la proliferación de MIPYMES y cooperativas, aún enfrenta desafíos significativos en la implementación de un enfoque auténticamente participativo, que ha sido frecuentemente eclipsado por el crecimiento comercial y hotelero. El estudio tiene como objetivo desarrollar un marco estratégico para el turismo comunitario, identificando modelos exitosos, evaluando su impacto en el empoderamiento comunitario, y analizando las oportunidades y desafíos en el contexto de reformas económicas. La metodología incluye una revisión exhaustiva de literatura y estudios de caso, así como un análisis FODA. Los hallazgos sugieren que un modelo de turismo participativo, adaptado a las particularidades de La Habana, puede mejorar la sostenibilidad y equidad del sector, promoviendo una colaboración efectiva entre comunidades, empresas y visitantes. El resultado final será propuesto un marco estratégico y recomendaciones prácticas para integrar el turismo comunitario en el desarrollo local.

Palabras clave: Turismo Comunitario, Desarrollo Sostenible, Empoderamiento Comunitario, Marco Estratégico, La Habana

Abstract

This work proposes a strategic framework for the development of community-based tourism in Havana, Cuba, highlighting its potential to foster inclusive and sustainable economic and social development. Given the current state of tourism development in the destination, there is a need for more resilient development models, such as community-based tourism, which prioritize the active participation of local communities in creating

and managing tourism products. Despite the proliferation of SMEs and cooperatives in Havana, significant challenges remain in implementing a genuinely participatory approach, often overshadowed by commercial and hotel growth. The study aims to develop a strategic framework for community tourism by identifying successful models, assessing their impact on community empowerment, and analyzing opportunities and challenges within the context of economic reforms. The methodology includes a comprehensive review of literature and case studies, as well as a SWOT analysis. Findings suggest that a participatory tourism model, adapted to Havana's specific characteristics, can enhance the sector's sustainability and equity by fostering effective collaboration between communities, businesses, and visitors. The final outcome will be a proposed strategic framework and practical recommendations for integrating community-based tourism into local development.

Keywords: Community-Based Tourism, Sustainable Development, Community Empowerment, Strategic Framework, Havana

Antecedentes

El turismo ha sido reconocido como un agente transformador para el mejoramiento económico, social y cultural. Numerosos estudios han corroborado su papel como motor catalizador y dinamizador del desarrollo socioeconómico de las comunidades que lo acogen. De acuerdo con datos del anuario estadístico de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) Turismo (2024), el sector ha generado 320 millones de empleos y 1.6 trillones de dólares (USD) en beneficios a la economía mundial. Estas cifras representan un incremento significativo tras el declive experimentado como consecuencia de la crisis sanitaria del covid-19 (Statista Research Department, 2024).

Tras la reciente recesión económica global, existe una creciente aspiración hacia modelos de desarrollo más resilientes y sostenibles que adopten un enfoque bottom-top, donde las comunidades locales desempeñen un papel fundamental en la creación de valor (CEPAL, 2023). Este enfoque reconoce la importancia de empoderar a las comunidades en la toma de decisiones y en la implementación de iniciativas de desarrollo, permitiéndoles contribuir de manera significativa a su propio crecimiento económico y social. Como destacado en un informe reciente del Foro Económico Mundial

(2022) sobre desarrollo sostenible, esta transición hacia un modelo de desarrollo más inclusivo y participativo es fundamental para garantizar la resiliencia y la sostenibilidad a largo plazo de las economías a nivel global.

En este contexto, el turismo ofrece oportunidades de crecimiento sostenible para los países en vías de desarrollo, los cuales, aun careciendo de grandes recursos financieros, pueden aprovechar sus recursos naturales y culturales en la creación de productos turísticos capaces de atraer flujos de viajeros a sus territorios.

En adición, investigaciones han evidenciado que las nuevas tendencias de consumo en el sector turístico tienden a priorizar atributos que reflejen la autenticidad e inclusión de las comunidades locales visitadas. En este sentido, se observa una transición parcial de las formas tradicionales de turismo, donde el visitante tenía un contacto limitado con la cultura y la idiosincrasia de los destinos. Según una encuesta realizada a American Express, el 72% de los viajeros desean contribuir al aumento de los ingresos turísticos en las economías locales (National Geographic, 2022).

En consecuencia, ser un viajero responsable ya no se trata únicamente de proteger el medio ambiente o reducir la huella de carbono. Se trata de cómo, a través de la oferta de servicios y el ingreso correspondiente por los mismos, se puede tributar al mejoramiento de la economía local, de los pequeños negocios y marcar un impacto real en las comunidades de acogida (Kellet, 2022). En este sentido, el destino turístico, no debe verse simplemente como el territorio geográfico donde se asienta la oferta, sino que debe ser el puente al intercambio y crecimiento de la comunidad a partir del desarrollo de la actividad turística.

En otras palabras, se debe hacer referencia a lo que la bibliografía anglosajona denomina como *“community based tourism”* (CBT) y se puede traducir como turismo con un enfoque en la comunidad. Mai, Nguyen y Hien (2023) establecen que el CBT se caracteriza por la participación de la comunidad en actividades de desarrollo turístico, particularmente como cocreadores de productos turísticos. Es una orientación de desarrollo turístico sostenible donde la comunidad desempeña un papel protagonista. Se considera un enfoque de desarrollo turístico sostenible que crea oportunidades de empleo e incrementa los ingresos para la comunidad local, aumentando su conciencia

sobre la responsabilidad de preservar y enriquecer los recursos turísticos locales. Liang, Tung, Wang y Hui (2023) establecen que el turismo basado en la comunidad mejora las condiciones económicas de las áreas locales al generar empleo adicional y consumir bienes y servicios producidos localmente. Además, contribuye a la conservación de los valores culturales de la comunidad y aumenta la sensibilización de los locales sobre la importancia de mantener un ambiente amigable.

Giampiccoli y Saayman (2018) señalan que el CBT se describe como un enfoque de desarrollo turístico en el que las comunidades locales tienen el control y la gestión de las iniciativas turísticas. Este enfoque asegura que los beneficios económicos y sociales del turismo se distribuyan equitativamente dentro de la comunidad. Consecuentemente implica la necesidad de la participación comunitaria para el éxito del CBT. Los autores argumentan que la participación no debe ser solo consultiva, sino que las comunidades deben ser protagonistas en la toma de decisiones, planificación y ejecución de proyectos turísticos.

La apertura económica en Cuba ha permitido la creación de MIPYMES y cooperativas no agropecuarias, impulsando proyectos comunitarios en colaboración con empresas privadas y estatales, lo que ha mejorado el nivel de vida en diversas comunidades (Cubadebate, 2022). A finales de 2021, se aprobaron 1,286 de estas entidades, cifra que aumentó a 6,704 nuevos actores económicos para enero de 2023, de los cuales el 98% pertenecen al sector privado. La Habana destaca con 2,698 de estos actores y concentra la mayoría de los proyectos de desarrollo local, con 276 en 2022 (Pérez & Instituto Cubano de Antropología, 2023).

En el contexto del desarrollo económico de La Habana, el turismo emerge como una fuerza vital, pero enfrenta desafíos significativos. A pesar de la proliferación de iniciativas empresariales y comunitarias, la experiencia turística cubana, carece de un enfoque auténticamente participativo e integrador. El trinomio empresa, comunidad y visitante, esencial para un desarrollo equilibrado, frecuentemente se descuida en favor del crecimiento hotelero y comercial, provocando la pérdida de la identidad cultural, la gentrificación y el deterioro del patrimonio como consecuencia. La falta de compromiso comunitario y las regulaciones económicas limitan aún más las oportunidades de

progreso inclusivo, así como el interés en una dinámica turística coherente por parte de los miembros implicados y la ausencia de iniciativas con una acción bottom-top que tributen al desarrollo local de una manera integral. Se requiere una perspectiva local auténtica que involucre activamente a la comunidad en la planificación y ejecución del desarrollo turístico. Este enfoque debe alinearse con las nuevas regulaciones económicas para garantizar un crecimiento sostenible y equitativo. La colaboración entre todas las partes interesadas es fundamental para superar estos desafíos y aprovechar plenamente el potencial de La Habana como destino turístico.

De esta forma, surge la necesidad de explorar modelos de desarrollo participativos que puedan ser efectivos en La Habana, evaluando cómo estos pueden contribuir al empoderamiento de las comunidades locales y cómo pueden integrarse en el marco de las reformas económicas actuales para superar los obstáculos presentes. La falta de un enfoque coherente que vincule a la comunidad, las empresas turísticas y los visitantes pone en riesgo el desarrollo de un turismo verdaderamente sostenible y equitativo en La Habana.

Teniendo en cuenta la situación problemática descrita anteriormente, se propone como **problema de investigación** el siguiente: ¿Qué líneas deben guiar el diseño de un marco estratégico para el turismo comunitario en La Habana, Cuba?

Objetivos

Para darle cumplimiento a la investigación, se establece el **objetivo general**:

- Proponer un marco estratégico para el turismo comunitario en La Habana, Cuba.

Los **objetivos específicos** que se derivan son:

1. Identificar los principales modelos para el desarrollo del turismo participativo con un enfoque comunitario en contextos similares al de La Habana.
2. Determinar cómo los modelos con un enfoque participativo contribuyen al empoderamiento de las comunidades locales en proyectos de turismo participativo.

3. Evaluar las oportunidades y desafíos que enfrenta la implementación de un enfoque de turismo participativo en La Habana, en el contexto actual de reformas económicas y sociales.

La tabla 1 expone las tareas a desarrollar por objetivo específico (OE) trazado.

Tabla1

Tareas a desarrollar

OE	Tareas
1	Revisar la literatura académica sobre el turismo participativo y el desarrollo comunitario. Identificar teorías y modelos relevantes en el ámbito del turismo con enfoque comunitario.
2	Revisar estudios de caso que demuestren el impacto de los modelos participativos en el empoderamiento comunitario. Analizar los mecanismos mediante los cuales estos modelos promueven la participación y el desarrollo comunitario.
3	Identificar las oportunidades y desafíos que presentan las reformas económicas y sociales en Cuba para el turismo participativo en La Habana. Proponer recomendaciones para maximizar las potencialidades y superar los desafíos identificados.

Metodología

La presente investigación tiene como propósito explorar los modelos de desarrollo participativos aplicables al desarrollo del turismo con un enfoque comunitario en La Habana, Cuba, en el contexto actual de reformas económicas y sociales. Se centró en la recopilación y análisis de información secundaria, complementada por técnicas cualitativas que permitan un estudio profundo de las prácticas existentes en contextos similares y su posible adaptación a la realidad cubana.

En primer lugar, se llevó a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva con el objetivo de proporcionar un marco teórico robusto que sustentara la identificación de los modelos de desarrollo turístico con un enfoque comunitario. Esta revisión se centró en la literatura académica, informes de organismos internacionales, tesis previas, y estudios de caso relevantes. La selección de fuentes priorizará publicaciones recientes de los últimos cinco años y estudios específicos en contextos de América Latina y el Caribe, con características socioeconómicas comparables a las de Cuba. El análisis documental permitió clasificar y sintetizar la información recopilada en categorías clave como modelos de desarrollo participativos, empoderamiento comunitario y sostenibilidad. Como resultado, se generó un compendio de modelos relevantes y un análisis comparativo de su efectividad y aplicabilidad.

A continuación, se realizaron estudios de caso para examinar cómo los modelos identificados han contribuido al empoderamiento comunitario en diferentes escenarios. Se seleccionaron ocho casos en aras de demostrar la aplicación exitosa de su gestión en contextos socioeconómicos similares. El análisis de contenido se utilizó para desglosar los mecanismos de participación y empoderamiento utilizados en cada caso, con un enfoque en los resultados obtenidos, los retos enfrentados y las adaptaciones realizadas a nivel local. Esto permitió identificar lecciones aplicables al contexto de La Habana y proponer mecanismos de participación que pueden replicarse en el destino.

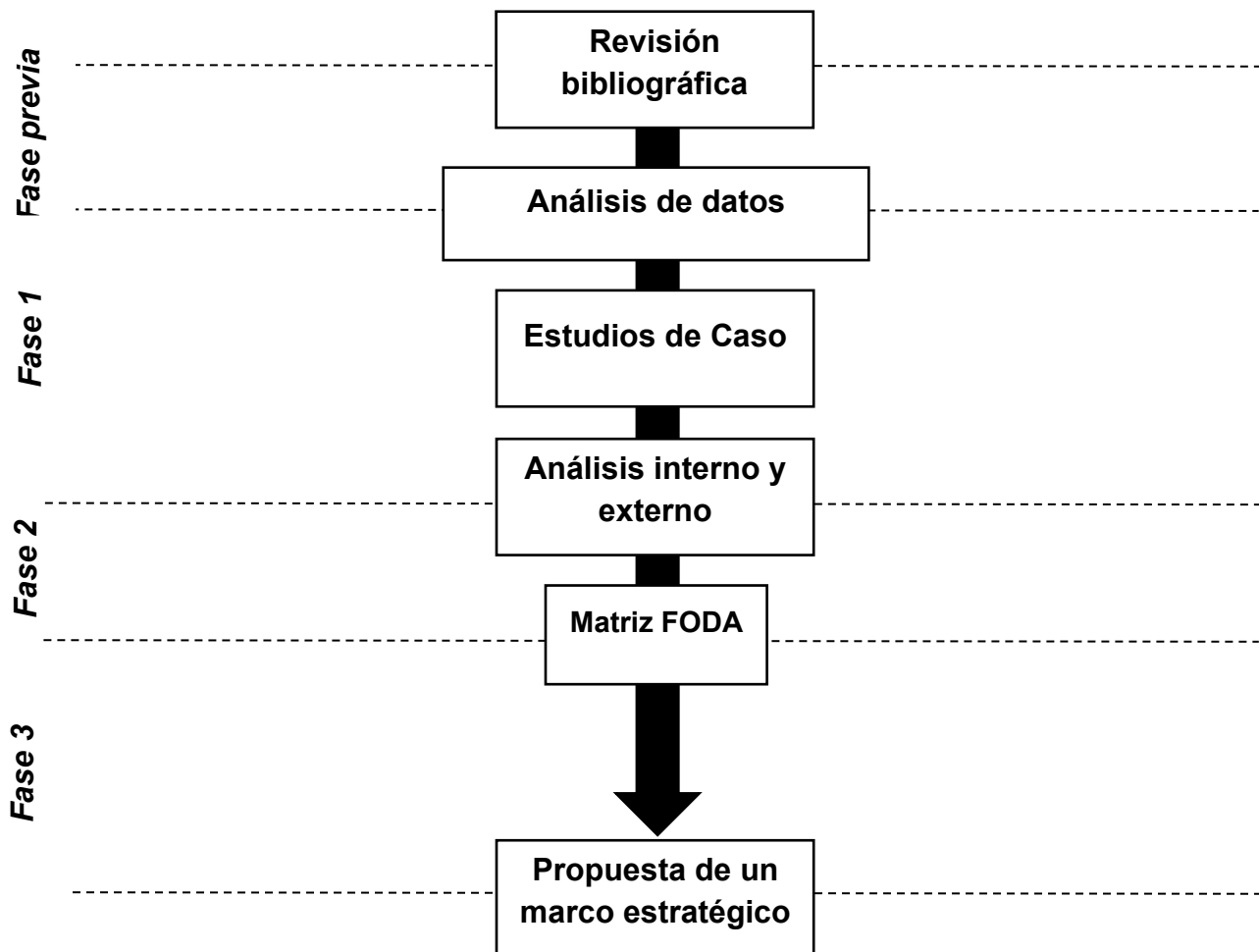
Paralelamente, se procedió a un análisis de oportunidades y desafíos que enfrenta la implementación de un enfoque de turismo participativo en La Habana, en el marco de las reformas económicas y sociales vigentes. Este análisis se basó en la revisión de informes y documentos oficiales emitidos por organismos cubanos y organizaciones internacionales. A partir de esta información, se realizó un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para evaluar el potencial del turismo participativo en la ciudad y proponer recomendaciones estratégicas que maximicen las oportunidades y mitiguen los desafíos identificados.

Finalmente, con base en los hallazgos de la revisión bibliográfica, los estudios de caso y el análisis contextual, se desarrolló una propuesta de modelo teórico de turismo participativo adaptado al contexto de La Habana. Este modelo integrará las premisas de

los modelos más adecuados, considerando las características socioeconómicas y culturales de la ciudad. Se procedió a validar conceptualmente este modelo mediante la comparación con marcos teóricos existentes en la literatura, garantizando su relevancia y viabilidad en el contexto habanero. El producto final de la investigación será un documento que sintetice los hallazgos obtenidos y ofrezca recomendaciones prácticas para la implementación de un marco estratégico, contribuyendo así al desarrollo sostenible del turismo en La Habana y al empoderamiento de sus comunidades locales. La trayectoria metodológica queda estructurada como se representa en la figura 1.

Figura 1

Trayectoria metodológica de la investigación



Marco teórico referencial

En esta sección, se presenta una exploración detallada de los modelos participativos aplicables al turismo comunitario en La Habana, Cuba. Mediante una revisión bibliográfica y un análisis documental, se busca construir un marco teórico sólido que oriente la implementación de estas buenas prácticas en el contexto cubano.

Para iniciar la revisión, se utilizó la inteligencia artificial ChatGPT – Open AI, con el objetivo de identificar las principales palabras clave para la búsqueda de modelos de turismo participativo con un enfoque comunitario en la bibliografía académica anglosajona. Los resultados fueron los siguientes:

- ✓ *Community-Based Tourism*
- ✓ *Community Empowerment in Tourism*
- ✓ *Sustainable Tourism Development*
- ✓ *Local Community Participation in Tourism*
- ✓ *Tourism and Community Involvement*
- ✓ *Community-Led Tourism Initiatives*
- ✓ *Tourism and Social Inclusion*
- ✓ *Empowerment through Tourism*
- ✓ *Community-Driven Tourism Development*

A partir de estas palabras claves se analizaron artículos científicos de los últimos años, contrastando las ideas y principales aportes de los autores. De acuerdo con Dragouni (2017) y Bagus, Imade, Nyoman y Putu (2019) los enfoques tradicionales de *top-bottom* en el turismo a menudo pasan por alto las necesidades y contribuciones de las comunidades locales, lo que lleva a prácticas insostenibles y al despojo de las mismas personas cuyo patrimonio se está exhibiendo. De igual forma, destaca el papel crítico de las comunidades locales en la preservación y promoción del patrimonio cultural y natural. Argumenta que las comunidades no deben ser solo participantes pasivos, sino líderes activos en el proceso turístico. Esta participación garantiza que el desarrollo turístico se alinee con los valores, necesidades y aspiraciones de la comunidad.

La tesis identifica varios desafíos en la adopción de un enfoque liderado por la comunidad, incluyendo la falta de recursos, capacitación insuficiente y las complejidades de equilibrar los beneficios económicos con la preservación cultural. Además, resalta las dificultades de integrar iniciativas lideradas por la comunidad dentro de marcos turísticos más grandes y, a menudo, burocráticos.

A través de varios estudios de caso, demuestra cómo las iniciativas turísticas lideradas por la comunidad han gestionado exitosamente sitios patrimoniales, proporcionando beneficios económicos mientras aseguran la sostenibilidad de los recursos culturales y naturales. Estos ejemplos sirven como modelos de cómo las comunidades pueden asumir la propiedad de los proyectos turísticos, resultando en resultados más sostenibles y resilientes.

De igual manera Naima (2021) realiza un estudio de caso de los principales desafíos que enfrentan las comunidades locales en Omán respecto a la preservación de su patrimonio, entre los que vislumbran la falta de involucramiento comunitario, un marco legal inadecuado, desafíos económicos, modelos de gestión *top-bottom* ineficientes que lastran la iniciativa desde lo local y la falta de recursos y capacidades; haciendo énfasis en el necesario poder que debe tener la gestión comunitaria en su desarrollo turístico. Teniendo en cuenta estas brechas, la gestión turística en el destino ha optado por iniciativas que, vinculando a la comunidad al desarrollo turístico, revitalicen los valores y atractivos del mismo.

Sobre ello, decía con razón Storm (1990, pág. 123), quien fuera Premio Nobel de economía en el año 2009: “Cuando los individuos tienen un interés en la gestión de los recursos de los que dependen, es más probable que desarrollen normas y reglas que ayuden a mantener esos recursos a largo plazo”. A pesar de que la cita es distante en el tiempo, no pierde relevancia, teniendo en cuenta que el papel de las comunidades en la gestión de los territorios es una tenencia cada vez más latente, sobre todo en el sector del turismo. La propia Organización Mundial del Turismo (ONU OMT, 2023) establece que la participación de las comunidades locales es esencial para la sostenibilidad del turismo. Cuando las comunidades están involucradas en la toma de decisiones y en la

gestión de los recursos turísticos, se fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad, lo que puede llevar a una gestión más efectiva y sostenible de estos recursos.

El enfoque en un modelo de desarrollo desde y para la comunidad va de la mano con nuevos modos de consumo sostenibles donde destaca la economía circular. Tira y Türkoğlu (2022) explican cómo los principios de la economía circular, que buscan minimizar el desperdicio y maximizar el uso de recursos, pueden ser aplicados en la revitalización del patrimonio. Las comunidades juegan un papel crucial en la implementación de prácticas circulares, como la reutilización de materiales y la conservación de recursos en los proyectos de restauración.

De acuerdo con la afirmación anterior, la incorporación de un modelo de desarrollo más participativo para con la comunidad teniendo como bandera los principios de la economía circular, puede resultar en una gestión donde primen la sostenibilidad, un desarrollo más equitativo, con la proliferación de startups desde una sinergia provechosa entre comunidad y visitantes. Esto no solo beneficiaría a las comunidades locales, sino que también ofrecería a los visitantes una experiencia más enriquecedora y responsable. Según encuestas de Booking.com (2024) un notable 71% de los viajeros afirma que quiere dejar los lugares que visitan en mejor estado del que estaban cuando llegaron (un aumento del 66% del año pasado). Además, la investigación adicional de este año muestra que 45% cree que ellos mismos tienen el potencial de contrarrestar los impactos sociales del viaje. Por otro lado, 44% piensa que los gobiernos tienen el mayor potencial para contrarrestar los efectos económicos, y 43% cree que los proveedores de servicios turísticos tienen la clave para abordar los factores ambientales. Además, 40% de los viajeros creen que los gobiernos son responsables de educar a las personas sobre los impactos del viaje y el turismo.

A su vez, Yusuf et al. (2023) plantean que las políticas centralizadas tienen un impacto significativo en un modelo de gestión con enfoque comunitario. Sobre esta idea plantea que un sistema de gestión centralizado y de arriba hacia abajo es uno de los principales obstáculos para la inversión óptima en el patrimonio vernacular, altos costos de intervención, lo que limita la accesibilidad a recursos necesarios para la rehabilitación. Otro de los aspectos que resalta es lo que denomina la “desconexión comunitaria”, donde

las comunidades locales están excluidas de la toma de decisiones, limitando la capacidad para gestionar su propio patrimonio.

Desde esta perspectiva, es notable la influencia de las instancias gubernamentales locales y extraterritoriales, dado que, en muchos casos, determinan el marco regulatorio sobre el que se rige el desarrollo local e incluso gestionan dicho proceso, estableciendo una relación de tipo *top-bottom*. Este enfoque implica que las decisiones y regulaciones provienen de niveles jerárquicos superiores, lo que puede limitar la participación activa y autónoma de las comunidades locales en la gestión y el desarrollo de su propio territorio.

El desarrollo comunitario a través del turismo es también una fuente de riquezas para el gobierno, no solamente es generadora de empleos, sino que es una manera de proteger el patrimonio natural y cultural de las comunidades, en manos de sus residentes y sus más fieles representantes. Involucrar a la comunidad en este proceso incrementa su sentido de pertenencia, permitiéndoles ver el turismo como una fuente de riqueza y un espacio para el intercambio sociocultural. Esto, a su vez, fomenta la cohesión social y crea sinergias positivas entre startups, residentes y visitantes, fortaleciendo el tejido social y económico de la comunidad (Giampiccoli & Saayman, 2018).

De manera similar organismos internacionales como la UNWTO⁴, la *United Nations Development Programme* (UNDP) y la *International Labour Organization* (ILO) subrayan el papel de la actividad turística desde la comunidad para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) para la agenda 2030. Como parte de estas iniciativas, destaca el *One Planet Sustainable Tourism Programme* (UNWTO, 2024). Esta iniciativa global promueve prácticas de turismo sostenible, alineadas con los ODS de las Naciones Unidas. Entre los objetivos del programa se encuentran:

- Promoción del consumo y producción sostenibles
- Apoyo a las políticas públicas
- Fomento de la innovación
- Empoderamiento de comunidades
- Alianzas multisectoriales

⁴ ONU Turismo por sus siglas en inglés

- Educación y concienciación

El turismo con un enfoque en la comunidad, una práctica que promueve la gestión y el desarrollo del turismo por parte de las propias comunidades locales, se alinea estrechamente con los principios del One Planet Sustainable Tourism Programme y otros marcos de sostenibilidad promovidos por estos organismos internacionales. Al poner en el centro de la actividad turística a las comunidades locales, este enfoque no solo fomenta la preservación del patrimonio cultural y natural, sino que también promueve un consumo y producción sostenibles, principios fundamentales del programa.

Este enfoque involucra a las comunidades en el manejo directo de sus recursos, asegurando que el uso de recursos naturales y culturales se realice de manera responsable y eficiente a la vez que minimiza el impacto ambiental. Las comunidades, al estar directamente implicadas en la gestión, tienen un mayor incentivo para conservar su entorno, adoptando prácticas que reducen el desperdicio y fomentan la reutilización y reciclaje.

Además, el empoderamiento de las comunidades locales a través del turismo es coherente con el enfoque del programa en políticas públicas y desarrollo socioeconómico. Al involucrar a los residentes en la planificación y ejecución de proyectos turísticos, se asegura que los beneficios económicos se distribuyan de manera equitativa, mejorando los medios de vida locales y fortaleciendo el tejido social. Este enfoque es clave para promover la inclusión y la equidad, ya que permite que los ingresos generados por el turismo permanezcan dentro de la comunidad, fomentando el desarrollo local y reduciendo la pobreza.

Por lo tanto, se puede afirmar que el turismo con un enfoque comunitario actúa como un motor impulsor, alineado con los principios de sostenibilidad, fomentando buenas prácticas de la economía circular y facilitando la colaboración efectiva entre los principales *stakeholders* del destino: la comunidad, el gobierno y los visitantes. Además, este enfoque está estrechamente vinculado con las tendencias internacionales en gestión turística promovidas por organismos internacionales, asegurando que el

desarrollo turístico sea inclusivo, responsable y orientado a la conservación del patrimonio natural y cultural.

Estudios de caso

Existen tendencias en la literatura sobre participación comunitaria que dividen a los participantes en dos grupos, especialmente en el contexto de proyectos de desarrollo: los facilitadores y organizadores del evento participativo, y los beneficiarios o participantes comunitarios. Sin embargo, una verdadera participación comunitaria, y no solo un involucramiento parcial de la comunidad, debe nacer y desarrollarse desde el seno de la comunidad misma, generando sus propios espacios para la participación sin interferencia externa (Navarro et al., 2019).

Okazaki (2008), citado en Navarro et al. (2019), formuló un modelo de participación en el turismo comunitario que aborda elementos centrales del turismo alternativo en comunidades de países en vías de desarrollo. Su propuesta involucra una variedad de grupos y actores interesados, operando bajo diferentes perspectivas: por una parte, los procesos de colaboración entre la comunidad y los diversos actores externos, es decir, la articulación de asociaciones comunitarias con el exterior; y, por otra, el capital social dentro de la comunidad, que comprende las relaciones de reciprocidad que promueven la solidaridad y cohesión entre sus miembros, así como su interacción con el exterior.

El uso del modelo de Okazaki implica la existencia de un proyecto de turismo alternativo en comunidades rurales y su asociación con agentes externos, siendo analizado en el contexto local en el que se encuentran. Para corroborar la validez del modelo propuesto, Navarro et al. (2019) seleccionaron una serie de proyectos o empresas que ofrecen servicios de turismo alternativo y que cuentan con un tipo de gestión comunitaria. A continuación, se presentan los casos seleccionados.

Caso 1: Ecoturixtlán Shia Rua Via es una empresa comunitaria en el municipio de Ixtlán de Juárez, en la Sierra Juárez de Oaxaca, una zona prioritaria para la conservación. El proyecto se inició en 1996 por comuneros interesados en el turismo alternativo, aprovechando principalmente los bosques de pino-encino. Se constituyó una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada (S.P.R. de R.I.), que ofrece recorridos

por los bosques, alojamiento y comida en casas particulares, y cuenta con comedores dentro de la comunidad. La asamblea general de comuneros gestionó recursos a través de la Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas (CDI) y aprobó el uso de terrenos comunales para el desarrollo de actividades turísticas. Se construyeron 13 cabañas, un restaurante y un salón de reuniones para uso de los turistas. Para 2015, Ecoturixtlán tenía una capacidad para 60 turistas y generaba empleos fijos para 15 personas de la comunidad. Entre las actividades que se ofrecen se encuentran recorridos guiados por el bosque mesófilo de montaña, ciclismo de montaña, juegos infantiles, tirolesa y rapel, entre otras.

Caso 2: Cuetzalan, cabecera municipal de Cuetzalan del Progreso en la Sierra Norte de Puebla, México, fue incorporado al programa de Pueblos Mágicos en 2002 debido a la rica diversidad cultural de los nahuas de la región. Este reconocimiento atrajo fondos gubernamentales que impulsaron su desarrollo turístico. En 1995, 45 mujeres indígenas de seis comunidades, organizadas bajo la asociación MSM (Masehual Siuamej Mosenyolchicauanij, que en náhuatl significa "mujeres que trabajan juntas y se apoyan"), fundaron el hotel Taselotzin, un proyecto de turismo alternativo que ofrece alojamiento, venta de artesanías, paseos a caballo, talleres de medicina tradicional y recorridos guiados.

Financiado por entidades como el Instituto Nacional Indigenista (ahora CDI), el Fondo Nacional de Empresas Sociales y SEDESOL, el hotel Taselotzin ha mejorado la economía local al distribuir beneficios entre las socias y ofrecer ayuda a otras mujeres de la comunidad. Desde 2010, las socias han sido parte de la Red de Turismo Indígena de México y la Red Estatal de Turismo en Puebla, lo que ha fortalecido sus servicios y ampliado sus conexiones regionales.

Caso 3: Las comunidades de Metzabok y Nahá, ubicadas en la Selva Lacandona, Chiapas, se beneficiaron desde 1998 de la designación de su territorio como Áreas de Protección de Flora y Fauna, lo que permitió el desarrollo de turismo responsable. Con el apoyo del Instituto Nacional Indigenista (ahora CDI) y el Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS), se construyó en el año 2000 infraestructura turística en Metzabok, que se convirtió en un campamento ecoturístico. Este ofrece actividades

como recorridos guiados por la selva con los lacandones, navegación en kayak, natación, buceo en las lagunas, campismo, y observación de flora y fauna, además de visitas a un centro ceremonial y cuevas con pinturas rupestres.

En Nahá, a 20 minutos de Metzabok, se creó el campamento ecoturístico Hach Winik Nahá, también financiado por la CDI. Esta área incluye selva alta perennifolia y bosque mesófilo de montaña, con lagunas protegidas. A pesar del apoyo externo, en 2015 solo unas pocas familias en ambas comunidades estaban activamente involucradas en las actividades turísticas, debido a un creciente desencanto con los beneficios percibidos del turismo alternativo.

Caso 4: La comunidad indígena San Juan Atzingo, ubicada entre el Valle de México y los ríos Balsas y Lerma, implementó el Proyecto Ecoturístico Comunitario Pueblo Tlahuica San Juan Atzingo (ECT). Esta comunidad Tlahuica, con 25,000 ha de tierras comunales adyacentes al Parque Nacional Lagunas de Zempoala, enfrenta pobreza, escasez de oportunidades laborales, y problemas ambientales como la deforestación. Estas dificultades han llevado a la migración hacia áreas urbanas y conflictos agrarios tanto internos como con ejidos vecinos.

A pesar de estos desafíos, la comunidad organizó el ECT para aprovechar los recursos forestales e hídricos remanentes. Contaron con el apoyo de organizaciones internacionales, la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), que proporcionaron fondos para infraestructura como áreas de acampada, senderos interpretativos, miradores, guías ambientales y material de difusión. Sin embargo, para 2015, la empresa comunitaria enfrentaba problemas operativos significativos. La infraestructura construida estaba en desuso y el interés en el turismo alternativo había disminuido, indicando que las intervenciones no lograron fortalecer adecuadamente las actividades turísticas en la comunidad.

Los casos analizados, excepto Ixtlán de Juárez, se ubican en comunidades con altos niveles de marginación, donde la dependencia de la agricultura y la explotación forestal es significativa. En estas áreas, el turismo alternativo se percibe como una fuente complementaria de ingresos. Las relaciones con agentes externos, que a menudo

proveen financiamiento y apoyo técnico, han generado en algunos casos cierta dependencia, lo que puede debilitar la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos turísticos. Un patrón común es el decaimiento en el interés de los organizadores y la participación de la comunidad en estas iniciativas a lo largo del tiempo.

Según el modelo de Okazaki, la relación entre las comunidades y los agentes externos debería ser cíclica, con una evaluación continua de los resultados. Sin embargo, el seguimiento y monitoreo de estos proyectos suele ser limitado. Las capacidades gerenciales y administrativas dentro de las comunidades indígenas representan un desafío significativo. Por ello, los agentes externos deberían no solo proporcionar los recursos físicos y financieros necesarios, sino también asegurar un monitoreo continuo y realizar estudios antes y después de la implementación para garantizar el éxito y sostenibilidad de los proyectos turísticos.

Por otra parte, Bravo y Zambrano (2018) proponen un modelo de gestión del turismo comunitario desde la perspectiva del desarrollo local, con base en tres componentes:

Componente Teórico: Este componente se basa en concebir el territorio como un espacio socio-geográfico y culturalmente construido, influenciado por el capital social comunitario. Este capital es fundamental para generar institucionalidad, asociatividad y acción colectiva, impulsando una nueva ruralidad que se centra en la diversificación productiva.

Componente Estratégico: Define los factores clave del turismo comunitario desde el desarrollo local y abarca cuatro líneas de acción relacionadas con el capital social comunitario:

- Autoorganización: Crear corporaciones, asociaciones y cooperativas para asegurar una participación consensuada en la gestión turística.
- Redes Territoriales: Conectar localmente y a nivel global con otros sectores y territorios para fomentar la innovación y sostenibilidad en el turismo.

- Modalidad Autogestionaria: Permitir que las organizaciones comunitarias gestionen el turismo, garantizando que la comunidad se beneficie y minimizando impactos negativos.
- Acuerdos Multinivel: Colaborar con administraciones públicas para asegurar recursos que preparen el territorio para el turismo.

Componente Operativo: Orientado a dos objetivos clave:

- Análisis Situacional: Evaluar las potencialidades del territorio para el turismo comunitario con un enfoque intercultural para valorar la identidad cultural y la preservación del patrimonio.
- Desarrollo de Productos Turísticos: Crear productos turísticos competitivos (cultural, ecoturismo, aventura, deportes, agroturismo) en alineación con las demandas de turistas y las características del destino, generando riqueza para el desarrollo local sostenible.

El modelo propuesto por Bravo y Zambrano (2018), fue aplicado por los mismos autores en cuatro comunidades rurales de Ecuador, demostrando la veracidad de sus planteamientos, luego de un análisis cualitativo-participativo aplicado. En primer lugar, el Centro Cultural Agua Blanca, provincia Manabí, fundamenta su oferta en la arqueología de la cultura Manteña, la última de la prehistoria ecuatoriana; ofrecen visita al museo, huertos comunitarios, servicios de alojamiento, alimentación, senderismo y artesanías, representado el 24% de los ingresos de la localidad. Tiene una población de 300 habitantes y 72 familias, dedicados a la caza, agricultura, artesanías y al turismo comunitario, recibiendo anualmente alrededor de 16.000 visitantes tanto nacionales como extranjeros, y cuentan con 25 guías nativos. De acuerdo a las investigaciones de Roux (2013) citado por Bravo y Zambrano (2018), Agua Blanca demuestra que el turismo comunitario puede ser una solución para que la presencia humana y la conservación ambiental sean compatibles en zonas protegidas, como el Parque Nacional Machalilla.

El segundo caso es la Comunidad de Capirona, provincia Napo, etnia quichua, a orillas del río Puni, adentrada en la selva tropical primaria baja de Ecuador oriental. En su servicio de ecoturismo, los visitantes son recogidos en la capital provincial y trasladados

hasta el comienzo del sendero para caminar durante dos horas por el bosque hasta la aldea. Entre las actividades figuran paseos con guías que narran mitos y leyendas de la selva y explican los usos tradicionales de plantas y flores tropicales; demostraciones del uso de recursos tradicionales como cestería, cerbatanas y participación en la minga. Son diez comunidades que conforman la “Red Indígena de Comunidades del Alto Napo para la Convivencia Intercultural y Ecoturismo” (RICANCIE), que comercializan sus destinos y servicios turísticos.

Por su parte, el turismo en la Comunidad de Yungilla, provincia Pichincha, es gestionado por 45 familias, a través de una Corporación Microempresarial que forma parte de la Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo (ASEC); la oferta es ecoturismo, elaboración de quesos, yogurt, tienda comunitaria, artesanías, cultivo y manejo de orquídeas y huertos orgánicos. El pueblo cuenta con unos 3.000 visitantes anuales, lo cual ha producido transformaciones económicas y sociales, tales como mayor apertura social, autoestima elevada y estandarización de los servicios.

Finalmente, el turismo comunitario en Intag, provincia Imbabura, es gestionado en un territorio donde habitan 76 comunidades fuertemente organizadas, a través de una operadora de turismo que agrupa 14 organizaciones de base, cuya oferta proviene de la labor de un grupo de Mujeres Viveristas: artesanías, cosméticos, aceites esenciales, bordados y jabones, y también de la agroecología.

Ambos modelos y sus casos de estudio subrayan el papel crucial del capital social en el desarrollo del turismo comunitario. La consolidación de relaciones internas dentro de la comunidad es esencial para establecer vías de comunicación claras y asegurar una distribución equitativa de los beneficios entre todos los participantes. Sin embargo, las alianzas y nexos con agentes externos también son determinantes para el éxito de las actividades turísticas. Estos agentes externos pueden proporcionar un marco legal que respalde el proyecto, así como ofrecer conocimientos, capacitación profesional, y recursos financieros necesarios para una gestión efectiva del turismo en la comunidad. La combinación de un fuerte capital social interno con un apoyo externo sólido crea las condiciones óptimas para el crecimiento y la sostenibilidad del turismo comunitario.

Análisis externo

Para abordar el análisis externo de la actividad turística con un enfoque comunitario en La Habana, se utilizará la herramienta PESTEL, que permite examinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en el entorno donde se desarrollará este modelo turístico. Esta sección se enfocará en identificar y analizar cómo estos factores externos afectan las posibilidades y desafíos del CBT en La Habana, teniendo en cuenta el contexto socioeconómico cubano y las recientes reformas en la Isla. El objetivo es proporcionar una visión integral que permita comprender las oportunidades y amenazas que el entorno externo plantea, sirviendo como base para la elaboración de estrategias que potencien el éxito de la implementación de un modelo de CBT. A continuación, se presenta el análisis PESTEL:

Político

El entorno político en Cuba tiene un impacto significativo en el desarrollo del turismo comunitario. La influencia del Estado es dominante en todas las esferas de la vida económica y social. Las reformas económicas recientes, como la apertura a la inversión extranjera y la promoción de cooperativas y pequeñas empresas, han creado un entorno más favorable para el turismo comunitario. Sin embargo, el control estatal sobre los recursos y la regulación estricta pueden limitar la autonomía de las comunidades locales para gestionar sus propios proyectos turísticos. Además, las relaciones internacionales de Cuba, particularmente con Estados Unidos, pueden afectar el flujo de turistas y la financiación de proyectos.

Económico

El sector turístico es una de las principales fuentes de ingresos en Cuba. Las reformas económicas han permitido un crecimiento en el emprendimiento privado, incluyendo la expansión de alojamientos en casas particulares y restaurantes privados (paladares), lo cual se alinea con el turismo comunitario. Sin embargo, la economía cubana enfrenta desafíos como la escasez de divisas, inflación y las sanciones internacionales, que pueden afectar la capacidad de las comunidades para invertir en infraestructura turística.

Además, la dependencia del turismo internacional hace a la economía vulnerable a las fluctuaciones globales, como pandemias o crisis económicas.

Social

La sociedad cubana es diversa y cuenta con un fuerte sentido de identidad cultural, lo cual es un recurso valioso para el turismo comunitario. La educación y la salud son accesibles y gratuitas, lo que crea una población capacitada para participar en proyectos turísticos. Sin embargo, existe una creciente disparidad económica que podría verse exacerbada si el turismo no se gestiona de manera equitativa. El turismo comunitario puede ayudar a mitigar estas desigualdades al distribuir los beneficios económicos de manera más justa. Es crucial involucrar a todos los segmentos de la comunidad para evitar conflictos y garantizar que el desarrollo turístico no desplace a los residentes locales ni altere la vida comunitaria.

Tecnológico

El acceso a la tecnología en Cuba ha mejorado en los últimos años, pero aún es limitado en comparación con otros destinos turísticos. El internet sigue siendo caro y de baja velocidad, lo que dificulta la promoción y gestión del turismo comunitario a través de plataformas digitales. Sin embargo, la creciente adopción de tecnologías móviles y el acceso a internet en áreas urbanas abren oportunidades para que las comunidades utilicen herramientas digitales para promocionar sus ofertas turísticas. Además, el desarrollo de tecnologías sostenibles podría apoyar la implementación de prácticas turísticas que respeten el medio ambiente y reduzcan el impacto ecológico.

Ecológico

Cuba posee una rica biodiversidad y múltiples áreas protegidas, lo que es un gran atractivo para el ecoturismo y el turismo comunitario. La preservación de los recursos naturales es vital para la sostenibilidad del turismo en la isla. Las comunidades locales tienen un papel clave en la protección del entorno natural, y un enfoque turístico basado en la comunidad puede promover la conservación de estos recursos. Sin embargo, el cambio climático y los desastres naturales, como huracanes, representan amenazas

constantes. Es importante que los proyectos turísticos comunitarios incluyan planes de gestión de riesgos y estrategias de adaptación al cambio climático.

Legal

El marco legal en Cuba ha comenzado a adaptarse para permitir mayor participación de actores no estatales en la economía. La creación de cooperativas y la legalización de negocios privados han facilitado el surgimiento de iniciativas de turismo comunitario. Sin embargo, las regulaciones aún pueden ser restrictivas y burocráticas, lo que dificulta la creación y gestión de estos proyectos. Es esencial que el gobierno continúe flexibilizando las leyes para fomentar un entorno más favorable para el turismo comunitario, garantizando al mismo tiempo que estas iniciativas cumplan con estándares de sostenibilidad y respeto a la cultura local.

Matriz ponderada PESTEL

A continuación, se utilizó la “Matriz Ponderada Pestel” para determinar la viabilidad del escenario externo en pos del desarrollo del turismo con un enfoque comunitario dada la información recopilada en el análisis PESTEL. Primeramente, se le asignó un peso a cada esfera, según su importancia relativa para el CBT, sumando 1 en total, siendo los de menor valor los de menor peso y viceversa.

Luego se evaluó la favorabilidad por esfera en una escala de 1 a 5, donde 1 representa un entorno muy desfavorable y 5 un entorno muy favorable. Esto permitió determinar el puntaje ponderado, que es el producto de los pesos por esfera con la favorabilidad por esfera. Estos puntajes se sumaron y determinaron el índice promedio, que resultó ser de **3.4**. Teniendo en cuenta la escala utilizada, el escenario externo representa un entorno moderadamente favorable para el desarrollo del CBT.

Tabla 2

Matriz Ponderada Pestel

Esferas	Pesos por esfera	Favorabilidad por esfera	Puntaje ponderado
Política	0.25	4	1

Económica	0.2	3	0.6
Social	0.25	4	1
Tecnológica	0.1	2	0.2
Ecológica	0.15	3	0.45
Legal	0.05	3	0.15
Índice promedio			<u>3.4</u>

Las esferas política y social emergen como las más favorables en el análisis, lo cual es coherente con el contexto actual de La Habana. En el ámbito político, el gobierno cubano ha demostrado un creciente interés en impulsar el turismo como un motor económico clave, lo que ha llevado a políticas más abiertas hacia la descentralización y la participación comunitaria en la gestión de proyectos turísticos. Este entorno político favorable proporciona un marco que puede facilitar la integración de las comunidades locales en el desarrollo turístico, alineando los intereses gubernamentales con las necesidades de la población.

Por otro lado, el fuerte tejido social de Cuba, caracterizado por un alto nivel de cohesión comunitaria y un profundo orgullo por el patrimonio cultural, refuerza la viabilidad de un enfoque de turismo comunitario. La riqueza cultural y la disposición de los residentes para involucrarse activamente en la preservación de su entorno y en el desarrollo económico local son factores cruciales que potencian la implementación exitosa de proyectos turísticos liderados por la comunidad. En conjunto, estas dos esferas ofrecen un terreno fértil para que el CBT se desarrolle de manera sostenible y efectiva, reflejando una alineación natural entre las políticas gubernamentales y las aspiraciones sociales en La Habana.

Análisis interno

En esta sección, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los factores internos que influyen en el desarrollo del turismo con enfoque comunitario en el contexto específico de la investigación. Esto fue intencionado para buscar las fortalezas y debilidades internas que pueden impactar tanto positiva como negativamente en la implementación

y éxito de este enfoque turístico. Para ello, se utilizará la “Matriz de Capacidades y Recursos”, una herramienta efectiva para evaluar y categorizar los principales recursos y capacidades disponibles en la comunidad u organización que lidera el proyecto.

La Matriz de Capacidades y Recursos permitió identificar y evaluar los recursos tangibles e intangibles con los que cuentan las comunidades del destino. Esta evaluación se realizó en función de dos criterios principales: la importancia del recurso o capacidad para el éxito del proyecto y su nivel actual de desarrollo. Al combinar estos criterios, se distinguieron las fortalezas y debilidades. Para la identificación de los recursos y capacidades se tuvieron en cuenta los principales tratados por la bibliografía académica tanto nacional como internacional en temas de CBT. La evaluación de la importancia se tuvo en cuenta siguiendo el mismo criterio anterior, mientras que el nivel de desarrollo se determinó a través de reportes e informes institucionales territoriales y extraterritoriales. Para ponderar la importancia y el nivel de desarrollo de las capacidades y recursos, se evaluaron de 1 a 5, siendo 1 poco significativo y 5 muy significativo.

Tabla 3

Matriz de Capacidades y Recursos

Recurso/Capacidad	Importancia	Nivel de desarrollo	Resultado
Recursos financieros	3	2	debilidad
Infraestructura física	4	3	debilidad
Capacidades humanas	5	3	debilidad
Relaciones entre los actores	5	4	fortaleza
Branding	4	2	debilidad
Cultura y valores comunitarios	5	5	fortaleza
Sostenibilidad	5	4	fortaleza
Acceso a tecnología	4	2	debilidad
Recursos naturales y culturales	5	5	fortaleza

La realización de la Matriz de Capacidades y Recursos permitió identificar que el contexto actual del destino La Habana presenta una variedad de fortalezas y debilidades en relación con el desarrollo del turismo con un enfoque comunitario. Entre estas variables, destacan especialmente la "cultura y los valores comunitarios" y los "recursos naturales y culturales" como principales fortalezas. Esto se debe a que la rica herencia cultural de La Habana y el profundo sentido de identidad de su comunidad son elementos clave que pueden impulsar el turismo comunitario de manera efectiva.

Matriz FODA

En esta sección se presenta la Matriz FODA para evaluar tanto los factores internos como externos que influyen en el desarrollo de proyectos o iniciativas. Esta matriz permitió visualizar cómo se interrelacionan las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, facilitando la identificación de estrategias que potencien los aspectos positivos y minimicen los riesgos.

A continuación, se aplicará la Matriz FODA al contexto del desarrollo del CBT en el destino La Habana. Para ello se integraron los resultados del análisis interno y externo previamente realizado, proporcionando una visión comprensiva de las condiciones actuales que impactan esta práctica en el destino. A continuación, se presenta el listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas por los autores.

Fortalezas

1. Relaciones entre los actores: Las sólidas conexiones entre el gobierno, la comunidad y las organizaciones turísticas facilitan la colaboración en proyectos de turismo comunitario, lo que es crucial para alinear los intereses y maximizar el impacto positivo del turismo en la comunidad.
2. Cultura y valores comunitarios: La profunda identidad cultural y los valores comunitarios en el destino fortalecen la autenticidad de las experiencias turísticas, atrayendo a visitantes que buscan conexiones genuinas con la historia y tradiciones locales, y promoviendo un desarrollo turístico que respete y preserve estas cualidades.

3. Sostenibilidad: La creciente conciencia sobre la sostenibilidad se refleja en iniciativas turísticas que buscan minimizar el impacto ambiental y maximizar los beneficios sociales, posicionando al destino como un referente en prácticas turísticas responsables y sostenibles.
4. Recursos naturales y culturales: La Habana cuenta con una rica diversidad de recursos naturales y patrimoniales, que son la base de las experiencias turísticas y permiten a la comunidad local crear productos turísticos únicos y atractivos que realzan el valor cultural del destino mientras lo protegen.

Debilidades

1. Recursos financieros: La limitada disponibilidad de recursos financieros dificulta la inversión en proyectos de turismo comunitario, lo que puede restringir el desarrollo y la escalabilidad de estas iniciativas.
2. Infraestructura física: Las deficiencias en la infraestructura turística, como el estado de las instalaciones y la conectividad, pueden afectar negativamente la experiencia del visitante y limitar el crecimiento del turismo con un enfoque comunitario.
3. Capacidades humanas: La falta de formación especializada y habilidades en la comunidad local representa un obstáculo para el desarrollo efectivo de proyectos de turismo comunitario, ya que limita la capacidad de la comunidad para gestionar y promover estas iniciativas de manera autónoma.
4. Branding: La falta de una marca turística fuerte y coherente que resalte las ventajas del turismo comunitario en La Habana reduce la visibilidad del destino en mercados internacionales, lo que podría limitar el número de visitantes interesados en experiencias auténticas y sostenibles.
5. Acceso a tecnología: El acceso limitado a tecnologías modernas en La Habana restringe las posibilidades de promoción digital y gestión eficiente de los recursos turísticos, dificultando la implementación de prácticas innovadoras que son esenciales para el desarrollo del turismo comunitario.

Oportunidades

1. Estabilidad política: La estabilidad política en Cuba, a pesar de las restricciones económicas, ofrece un marco predecible para implementar y desarrollar proyectos de turismo comunitario en La Habana.
2. Reformas económicas en Cuba: Las reformas económicas que permiten más iniciativas privadas y comunitarias representan una oportunidad para fortalecer el turismo comunitario como una vía para el desarrollo económico local.
3. Interés creciente en el turismo cultural: El aumento global en la demanda de experiencias auténticas y culturales brinda a La Habana la oportunidad de capitalizar su rico patrimonio cultural y recursos comunitarios.
4. Iniciativas globales de sostenibilidad: Las tendencias internacionales hacia la sostenibilidad en el turismo pueden atraer apoyo y financiación para proyectos de turismo comunitario en La Habana, promoviendo un modelo más responsable y ecológico.
5. Apoyo de organismos internacionales: La existencia de programas y fondos de organismos internacionales que promueven el desarrollo sostenible y el turismo comunitario puede proporcionar los recursos necesarios para la implementación de estas iniciativas en La Habana.

Amenazas

1. Inestabilidad económica: Las fluctuaciones económicas y las sanciones internacionales pueden limitar la capacidad de inversión y el desarrollo de proyectos de turismo comunitario en La Habana.
2. Restricciones políticas: Las políticas gubernamentales restrictivas y la falta de apoyo institucional a iniciativas comunitarias pueden obstaculizar el avance del turismo comunitario.
3. Desafíos en la infraestructura turística: La infraestructura turística deficiente puede limitar la capacidad del destino para recibir y gestionar un aumento en el turismo comunitario, afectando la calidad de la experiencia para visitantes y residentes.

4. Impactos del cambio climático: El cambio climático y sus efectos adversos pueden amenazar los recursos naturales y culturales, que son fundamentales para el turismo comunitario en La Habana.
5. Competencia global creciente: La competencia de otros destinos turísticos que también buscan atraer a turistas interesados en experiencias auténticas puede reducir la visibilidad y atractivo de La Habana como destino de turismo comunitario.

Tabla 4

Análisis FODA

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
F1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2
F2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
F3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
F4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3
D1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3
D2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
D3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2
D4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
D5	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3

A partir del análisis FODA se pudo arribar a las siguientes conclusiones parciales:

- Las reformas económicas en Cuba, que permiten más iniciativas privadas y comunitarias, ofrecen una oportunidad clave para mitigar la debilidad de los limitados recursos financieros. El fortalecimiento de la capacidad financiera podría ser viable mediante la captación de inversiones o aprovechando nuevas políticas que apoyen el turismo comunitario.
- El creciente interés global en el turismo cultural representa una excelente oportunidad para desarrollar las capacidades humanas locales a través de formación y desarrollo profesional. Esto permitiría a la comunidad local gestionar

y aprovechar mejor el turismo cultural, alineándose con las demandas del mercado.

- Las reformas económicas también pueden servir para mejorar la infraestructura física, que actualmente es una debilidad. Esto podría implicar la mejora de instalaciones turísticas y la conectividad, lo que aumentaría la capacidad del destino para atraer y satisfacer a los turistas.
- Si no se mejora la imagen y la marca turística del destino, la ciudad podría perder una oportunidad significativa para posicionarse en un mercado que cada vez valora más las experiencias culturales auténticas. Una estrategia de branding efectiva es crucial para capitalizar esta tendencia.
- A pesar de que las reformas económicas pueden facilitar el acceso a tecnología, actualmente este sigue siendo un punto débil con un impacto considerable. Mejorar el acceso a tecnologías modernas es vital para la promoción digital y la gestión eficiente del turismo comunitario, lo que debe abordarse para no perder las oportunidades que estas reformas pueden ofrecer.
- El análisis sugiere que el destino debe enfocarse en estrategias que fortalezcan los recursos financieros, las capacidades humanas y la infraestructura, aprovechando las reformas económicas y el interés creciente en el turismo cultural. La alta puntuación en estas áreas indica que, con las medidas adecuadas, se pueden convertir estas debilidades en fortalezas, maximizando las oportunidades que ofrece el entorno externo.
- La debilidad en branding y acceso a tecnología también requiere atención inmediata, ya que ambas son esenciales para la visibilidad y competitividad del destino en el mercado internacional.
- El análisis de la Matriz FODA destaca que, aunque existen debilidades significativas, las oportunidades disponibles son robustas y, si se aprovechan adecuadamente, pueden mitigar los desafíos actuales y fomentar el desarrollo del turismo comunitario en La Habana. Las estrategias futuras deberían centrarse en fortalecer las debilidades más críticas mediante la maximización de las oportunidades presentadas por el entorno externo.

Conclusiones

- Los modelos de turismo participativo más efectivos en contextos similares al de La Habana incluyen el Community-Based Tourism (CBT) y el Turismo Rural Comunitario (TRC). Estos enfoques destacan por su capacidad para involucrar a las comunidades locales en la gestión y desarrollo de productos turísticos, asegurando que los beneficios económicos y sociales se distribuyan equitativamente.
- Los modelos de turismo participativo contribuyen significativamente al empoderamiento de las comunidades locales al ofrecerles un papel activo en la planificación y gestión de los proyectos turísticos. Estos enfoques facilitan la toma de decisiones comunitarias, fortalecen la capacidad de las personas para generar ingresos y preservan sus tradiciones culturales.
- La implementación del turismo participativo en La Habana enfrenta tanto potencialidades como desafíos significativos. Entre las primeras, se destaca la capacidad de las reformas económicas recientes para apoyar la creación de MIPYMES y cooperativas, facilitando la integración de proyectos turísticos comunitarios. Sin embargo, los desafíos incluyen la falta de un enfoque participativo genuino, el crecimiento desmedido del sector comercial y hotelero, y la resistencia al cambio en la normativa económica.

Bibliografía

- Bagus, S., Imade, S., Nyoman, S., & Putu, W. (2019). Community based tourism as sustainable tourism support. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 94(10), 70-78.
- Booking.com. (2024, abril 22). *Latest Booking.com Sustainable Travel Data Reveals Ongoing Challenges for Consumers & Highlights a Heightened Opportunity for Cross-Industry Collaboration*. Obtenido de Booking.com website: <https://news.booking.com/latest-bookingcom-sustainable-travel-data-reveals-ongoing-challenges-for-consumers--highlights-a-heightened-opportunity-for-cross-industry-collaboration/>
- Bravo, O. & Zambrano, P. (2018). Turismo comunitario desde la perspectiva del desarrollo local: un desafío para la Comuna 23 de Noviembre, Ecuador. *Revista Espacios*, 39 (7), 28.
- CEPAL. (2023). *América Latina y el Caribe en la mitad del camino hacia 2030*. Santiago de Chile: Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible.
- Cubadebate. (2022, enero 7). *Cuba en Datos: ¿Dónde están y a qué se dedican las nuevas mipymes y cooperativas aprobadas?* Obtenido de Portal Cuba.cu: <http://www.cuba.cu/economia/2022-01-07/cuba-en-datos-donde-estan-y-a-que-se-dedican-las-nuevas-mipymes-y-cooperativas-aprobadas/58579>
- Dragouni, M. (2017). Sustainable heritage tourism: Towards a community-led approach. *Doctoral dissertation, UCL(University College London)*.
- Foro Económico Mundial. (2022, Julio 15). *4 Pasos para que el Crecimiento Económico sea Sostenible, resiliente e inclusivo*. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2022/07/4-pasos-para-que-el-crecimiento-economico-sea-sostenible-resiliente-e-inclusivo/>

- Giampiccoli, A., & Saayman, M. (2018). Community-based tourism development model and community participation. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 7(4), 1-27.
- Kellet, F. (2022, Abril 23). *Community-based Tourism: How your Trip can make a Positive Impact on Local People*. Recuperado el Febrero 22, 2024, de National Geographic: <https://www.nationalgeographic.com/travel/article/community-based-tourism-trip-positive-impact-local-people>
- Liang, A., Tung, W., Wang, T., & Hui, V. (2023). The use of co-creation within the community-based tourism experiences. *Tourism Management Perspectives*, 48.
- Mai, V., Nguyen, Q., & Hien, L. (2023). Citizen Participation in Community-Based Tourism Development in the Mekong Delta, Vietnam. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), 1-16.
- Naima, B. (2021). Community-led initiatives for the rehabilitation and management of vernacular settlements in Oman: a phenomenon in the making. *Built Heritage*, 5, 1-20.
- National Geographic. (2022, abril 23). *Community-based tourism: how your trip can make a positive impact on local people*. Obtenido de National Geographic Website: <https://www.nationalgeographic.com/travel/article/community-based-tourism-trip-positive-impact-local-people>
- Navarro, M., Vázquez, V., Van't, A. & Reyes, J. A. (2019). Participación comunitaria y turismo alternativo en zonas indígenas en el contexto mexicano: cuatro estudios de caso. *El Periplo Sustentable*, 36, 7-33. <http://rperiplo.uaemex.mx/>
- ONU OMT. (2023, octubre 2). *La Organización Mundial del Turismo y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia impulsan la innovación en turismo comunitario*. Obtenido de ONU Turismo: <https://www.unwto.org/es/news/retro-para-impulsan-la-innovacion-en-turismo-comunitario>
- ONU Turismo. (2024). *Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico, enero 2024*. ONU Turismo.

- Pérez, V. (2023, Febrero 8). *Caracterización de los Nuevos Actores Económicos en Cuba. Algunas Reflexiones*. Obtenido de Ministerio de Economía y Planificación: <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/ACTORES%20NO%20ESTATALES%20Y%20PDL%20Provincial%20febrero%202023%20viky.pdf>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Statista Research Department. (2024, Enero 30). *Number of Travel and Tourism Jobs Worldwide from 2019 to 2022, with a forecast for 2023 and 2033*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1268465/number-of-travel-and-tourism-jobs-worldwide/>
- Storm, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, 123.
- Tira, Y., & Türkoğlu, H. (2022). The Role of Community-Led Initiatives in the Circularity-Based Heritage Revitalization. *The International Conference on Cultural Sustainable Tourism* (págs. 163-174). Suiza: Springer Nature.
- UNWTO. (2024, august 20). *The One Planet Sustainable Tourism Programme*. Obtenido de UNWTO website: <https://www.unwto.org/sustainable-development/one-planet>
- Yusuf, R., Widiyari, W., Lizein, B., Rahmat, M., & Khasan, T. (2023). Citizen Participation in Developing Community Empowerment in Tourist Villages. *Journal of Social Science Global*, 1(1), 43-48.