


**Evaluación de variables de gestión turística en espacios naturales no protegidos de administración agraria en Guanabacoa (Original)**

**Evaluation of tourism management variables in unprotected natural spaces of agrarian administration in Guanabacoa (Original)**

Juan Ernesto Gutierrez Leyva. Licenciado en Turismo. Máster en Gestión Turística. Instructor.

Universidad de La Habana. La Habana. Cuba. [juan.gutierrez@ftur.uh.cu](mailto:juan.gutierrez@ftur.uh.cu) 

Yudemir Cruz Pérez. Ingeniero Forestal. Doctor en Ciencias Forestales. Profesor Titular.

Universidad de La Habana. La Habana. Cuba. [yudemir.cruz@ftur.uh.cu](mailto:yudemir.cruz@ftur.uh.cu) 

Mercedes del Carmen Franco Rodríguez. Licenciada en Economía. Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba.

[mercedes.franco@ftur.uh.cu](mailto:mercedes.franco@ftur.uh.cu) 

Alex Rolando Carrión Hidalgo. Ingeniero de Empresas. Máster en Administración de Negocios.

Coordinador de Recursos Humanos en Chuanqing Drilling Engineering Company Limited

CNPC-Filial Ecuador. Quito. Ecuador. [alex.carrion1987@gmail.com](mailto:alex.carrion1987@gmail.com) 

Recibido: 10-01-2024/Aceptado: 22-02-2024

**Resumen**

Los espacios naturales no protegidos requieren de una planificación y gestión turística que logre una interrelación beneficiosa entre los administradores, en aras de promover la práctica de un turismo sostenible; sobre esta base, el propósito del artículo es la evaluación de variables de gestión turística en espacios naturales no protegidos de administración agraria en el municipio de Guanabacoa, para lo cual se desarrolló una identificación de los actores y sus relaciones, mediante una entrevista no estructurada, un cuestionario grupal y un taller; posteriormente se

realizó un estudio de caso en la Finca Jesús María. Del estudio resultó que el mayor número de espacios naturales no protegidos de La Habana son de Guanabacoa, donde priman usos agrícolas y ganaderos administrados por organizaciones de la agricultura; con respecto a la gestión turística, entre estos actores se plantean pocas y débiles relaciones, por lo que es necesario un cambio hacia un posicionamiento ideal, en aras de fortalecer las interconexiones y establecer nuevas, mutuamente beneficiosas para el desarrollo del turismo. En la Finca caso de estudio, existen potencialidades para el desarrollo de actividades del agroturismo, lo que corrobora su vocación turística a partir de recursos y atractivos naturales y de su cultura agraria, de igual modo, se ha articulado con importantes actores de la gestión turística como hoteles y agencias de viaje; sin embargo, los encadenamientos productivos con proveedores son ineficientes y la preparación de los recursos humanos para la gestión turística es nula.

**Palabras clave:** espacio natural no protegido; gestión turística; Guanabacoa; agroturismo.

### **Abstract**

Unprotected natural spaces require tourism planning and management that achieves a beneficial interrelation between administrators, in order to promote the practice of sustainable tourism. On this basis, the purpose of the research was the evaluation of tourism management variables in unprotected natural spaces of agrarian administration in the municipality of Guanabacoa, for which an identification of the actors and their relationships was developed, through an unstructured interview, a group questionnaire and a workshop; then the Jesús María Farm case study was carried out. From the study it turned out that the largest number of unprotected natural spaces in Havana are in Guanabacoa, where agricultural and livestock uses administered by agricultural organizations prevail. With respect to tourism management, there are few and weak relationships between these actors, so a change towards an ideal positioning is necessary, in

order to strengthen interconnections and establish new ones that are mutually beneficial for the development of tourism. In the case study farm, there is potential for the development of agrotourism activities, which corroborates its tourist vocation based on natural resources and attractions and its agrarian culture. Likewise, it has been articulated with important actors in tourism management such as hotels and travel agencies, however, productive links with suppliers are inefficient and the preparation of human resources for tourism management is non-existent.

**Keywords:** unprotected natural space; tourism management; Guanabacoa; agrotourism.

### **Introducción**

Las investigaciones relacionadas con el turismo cada vez son más numerosas debido al impacto económico que representa en los destinos donde se desarrolla, así como los impactos en el ámbito medioambiental (Candias et al., 2020). Este fenómeno se expresa en favorables resultados económicos en los países receptores, de acuerdo con The World Tourism Organization (UNWTO, 2020), ya que constituye una fuente de grandes ingresos y es uno de los sectores económicos con mayor rapidez de crecimiento a nivel internacional; sin embargo, a su vez, su práctica requiere de una consolidada conciencia ambiental que contribuya a minimizar los riesgos de su actividad en el entorno.

La gestión turística territorial, según el Instituto de Educación Superior de las Fuerzas Armadas (ESPE), permite planificar estrategias con el propósito de realizar un manejo eficaz del territorio donde se desarrolla la actividad turística en aras de lograr un óptimo empleo de los espacios y contribuir al desarrollo de la misma de forma ecológica y sostenible sin afectar el entorno natural ni las comunidades locales (Rodríguez et al., 2020). De acuerdo con Díaz-Canel y Delgado (2021) sobre la gestión turística territorial y la innovación descansa el desarrollo de

las actividades del sector en los destinos receptores, tanto en la esfera económica, social y ambiental.

La gestión turística constituye un instrumento fundamental para lograr un desempeño óptimo durante el proceso productivo y la prestación de servicios. Dota a los actores empresariales y territoriales de conocimientos, experiencias, habilidades y de un marco regulatorio que les permiten llevar a cabo una gestión eficaz de espacios y recursos, que prevenga su uso irracional y, por consiguiente, su deterioro (Cruz & Gutierrez, 2019).

A nivel nacional e internacional existen numerosos espacios naturales protegidos (ENP) que, por sus características propias y su elevado nivel de conservación, cuentan con un fuerte marco regulatorio para su aprovechamiento con el fin de implementar un turismo ecológico y consciente con el entorno natural y social. Sin embargo, muchas zonas naturales no protegidas podrían ser aprovechadas para desarrollar un turismo de naturaleza, aventura y rural innovador, contribuyendo a su vez a la diversificación de la oferta, gracias a su gran variedad de recursos y atractivos, pero que no cuentan con una gestión consolidada e integrada que permita potenciar esta actividad (Espinosa, 2022).

De acuerdo con Cruz et al. (2021), la gestión turística territorial en Cuba no expone para los espacios de administración agraria una forma organizativa de articulación de actores. Por otro lado, las articulaciones estratégicas entre los administradores que puedan contribuir a un aprovechamiento más sostenible y diverso, aún no se traduce en una mayor rentabilidad.

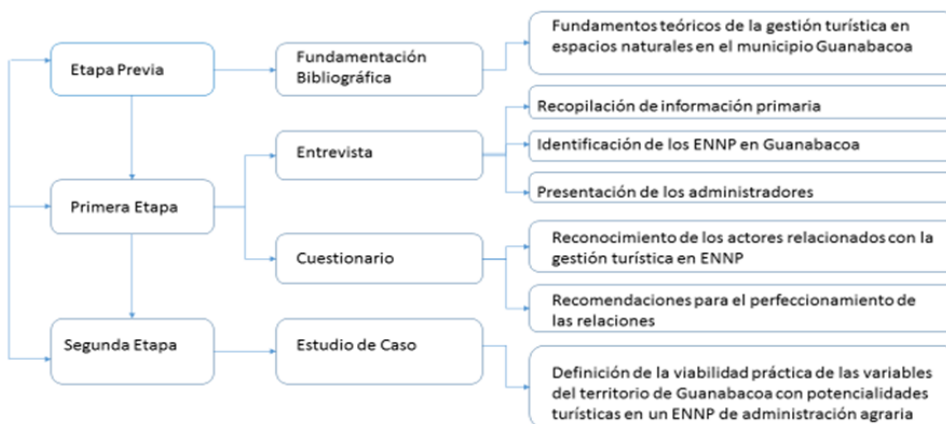
Teniendo en cuenta lo antes planteado, en el artículo se propone como objetivo evaluar variables de gestión turística de espacios naturales no protegidos (ENNP) de administración agraria en Guanabacoa.

## Materiales y métodos

El municipio Guanabacoa, objeto de estudio en la investigación, cuenta con varias instituciones dedicadas a la producción agraria que, aunque presentan algunas dificultades técnicas y de infraestructuras, producen un importante por ciento de alimentos y productos que ayudan a satisfacer la demanda alimentaria del territorio y otras regiones de la capital. Esto se expresa en potencialidades para desarrollar una actividad turística en dichas instituciones, relacionada con el agroturismo, lo cual podrá, no solo contribuir al desarrollo económico de las localidades donde se realicen, sino también permitirá diversificar la oferta turística en el municipio, muy marcada por el turismo cultural y religioso, contribuyendo a la consolidación de Cuba como destino turístico.

La investigación se enmarcó en el año 2022, teniendo como referencia la experiencia y conocimientos prácticos derivados de las investigaciones realizadas por el Grupo de Trabajo Científico Estudiantil (GTCE) Turismo, Biodiversidad y Territorio (TURbiot), de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana desde el año 2018. Los resultados y antecedentes obtenidos de la investigación fueron presentados, de forma parcial o totalmente, en reuniones y encuentros científicos de alcance nacional e internacional (figura 1).

**Figura 1. Trayectoria de la investigación**



Fuente: elaboración propia.

La investigación realizada fue explicativa, y en ella se aplicaron métodos teóricos y empíricos. Se trabajó con información primaria, recopilada a partir de los especialistas de la práctica social y los actores clave, y con información secundaria, desde fuentes documentales relacionadas con los ENNP con administración agraria. Los métodos, técnicas y herramientas empleados fueron (Muñoz, 2016):

Métodos teóricos: histórico (tendencial), para determinar la trayectoria real y el posible comportamiento evolutivo de las variables propuestas y espacios de administración agraria; hipotético – deductivo, para establecer las generalizaciones sobre la base del estudio de las variables y los actores, lo que posibilitó el proceso de confirmación y validación de la idea a defender; sistémico, para entender el sistema de relaciones establecidas entre las partes de las variables de la gestión turística y los espacios con administración agraria.

Métodos empíricos: la encuesta, mediante un muestreo intencional. Se aplicó una entrevista estructurada a especialistas de la Delegación Municipal del Ministerio de la Agricultura (MINAG) de Guanabacoa y a la Delegación Territorial del Ministerio de Turismo (MINTUR) en La Habana, que permitió triangular la información extraída de las fuentes secundarias y el sustento teórico-metodológico de las variables propuestas; se gestionó *online* un grupo de discusión, siguiendo las pautas de *newsgroups* desarrolladas por la *International Research and Training Institute for the Advancement of Women*.

Este Grupo de Discusión Online (GDO) se desarrolló con especialistas de la práctica social de los espacios naturales no protegidos de administración agraria y de la práctica turística, bajo el enfoque de la investigación-acción-participativa; estudio de caso del tipo ilustrativo, simple y en vivo, siguiendo el proceso lógico para el diseño de Peña (2009). En este se

determinó la viabilidad práctica de las variables en el ENNP de administración agraria seleccionado en Guanabacoa.

La medición: estadística descriptiva, en el procesamiento de variables a partir de la entrevista, el GDO y el Caso de Estudio, con la obtención de estadígrafos de posición y dispersión que permitan arribar a interpretaciones; estadística inferencial, en la puesta en práctica de las variables.

### **Análisis y discusión de los resultados**

La consulta a la información cartográfica y catastral de Guanabacoa durante el trabajo de campo, facilitó la identificación de las áreas terrestres que, por sus características, son clasificadas como ENNP. El análisis realizado indicó que la mayor área terrestre del municipio está integrada por espacios naturales no protegidos, la cual representa un 80 % de áreas rurales.

De acuerdo con Cruz y Gutierrez (2019), dichos espacios forman parte de los distintos niveles: poco antropizado, antropizado o muy antropizado, los cuales son empleados de diferentes maneras de acuerdo con la actividad económica que tenga lugar en ellos. Aquellos espacios naturales que no ostentan la clasificación de áreas protegidas, constituyen espacios potenciales para la creación y comercialización de productos turísticos relacionados con la modalidad de turismo de naturaleza, aventura o rural, lo que contribuye a la diversificación de la oferta turística en el territorio.

Teniendo esto como primicia se realizó el reconocimiento de los actores o administradores de los territorios antes mencionados. A continuación, se mencionan algunos de ellos:

Empresa Agropecuaria Bacuranao; Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) del territorio; Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) del territorio; Delegación

Territorial del MINTUR de La Habana; Oficina de Desarrollo Integral Territorial de Guanabacoa; Dirección Municipal de Ordenamiento Territorial y Urbanismo; Gobierno Local de Guanabacoa.

La entrevista no estandarizada aplicada a los administradores, el análisis de la documentación presentada por los especialistas de la Delegación Municipal del MINAG en Guanabacoa y de la Delegación Territorial MINTUR en La Habana, no expresan un porcentaje exacto de la distribución de estos gestores sobre los ENNP.

Para la identificación de los actores relacionados con la gestión turística de los ENNP de administración agraria en el municipio Guanabacoa, se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario del tipo grupal de manera online. La muestra estuvo compuesta por 13 especialistas que se desempeñan fundamentalmente en los cargos de dirección en los centros actores o administradores de los territorios. La mayoría cuenta con más de cinco años de experiencia en su profesión.

Con respecto al nivel de conocimiento que poseen los encuestados relacionado con la gestión turística tiende a ser poca o con un nivel medio de conocimiento; por otra parte, los encuestados valoraron la aplicación de la gestión turística en el manejo de ENNP como muy importante por la mayoría y medianamente importante por el resto; el nivel de desarrollo que poseen los productos turísticos del territorio es especialmente bajo; se valoró como antropizados el mayor número de territorios, fundamentalmente de uso agrícola y ganadero; por último, respecto a las relaciones que desarrollan con otras entidades para la gestión, predomina la tipología de socios y clientes, con intercambios mutuamente beneficiosos.

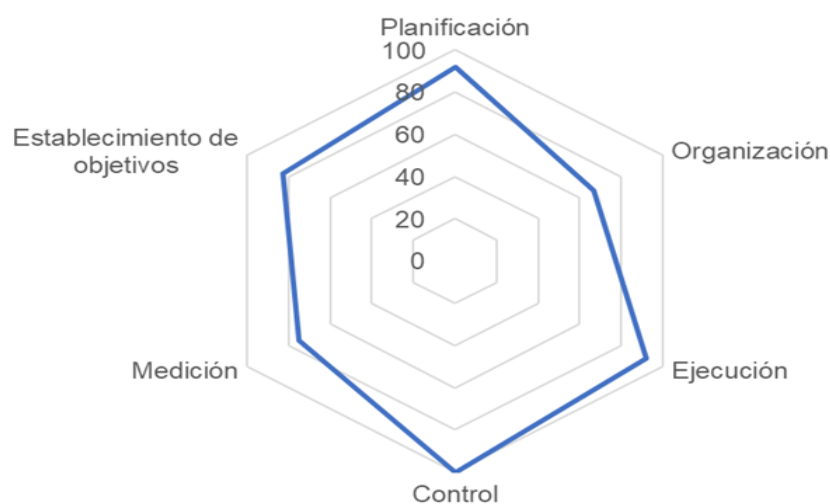
Se pudo concluir que el 46,2 % de los encuestados poseen poco conocimiento relacionado con la gestión turística de los ENNP, lo que se expresa en dificultades para un



beneficioso aprovechamiento de las potencialidades turísticas de estos territorios. El 31 % afirma contar con un nivel medio de conocimiento, el 15,4 % con ningún conocimiento sobre este tipo de gestión y un 7,7 % de las personas encuestadas afirmó tener un alto grado de conocimiento.

Si se analiza conjuntamente el recuento de las categorías poco y medio nivel de conocimiento, se puede observar que es superior la cantidad de personas con poco conocimiento y, por tanto, no gestionan turísticamente los ENNP de manera eficiente. Todos los encuestados que componen la muestra seleccionaron los principales procesos de la gestión turística (Figura 2).

**Figura 2. Principales procesos de la gestión turística**



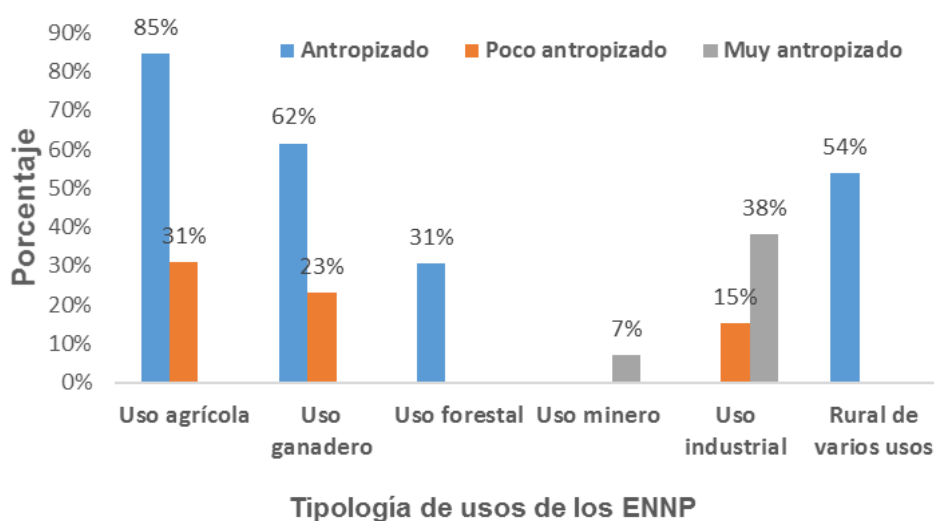
**Fuente: elaboración propia.**

Se pudo observar que la planificación, ejecución y control fue seleccionada por la totalidad de la muestra; sin embargo, aproximadamente el 69 % no identificó el establecimiento de objetivos, la organización y la medición como procesos claves de la gestión turística. Lo analizado anteriormente refleja la importancia de contribuir al aumento de conocimientos de los administradores relacionados con la gestión en aras de incrementar el aprovechamiento de los territorios con potencialidades turísticas de manera sostenible. La totalidad de los encuestados ratifica que desarrollar una gestión turística eficiente, en la administración de los ENNP con recursos atractivos para los visitantes, es muy importante.

Con respecto al nivel de transformación desempeñado por la actividad del hombre en los ENNP se indica que el 25 % constituyen espacios poco antropizados; el mayor valor es de 50 % y corresponde a espacios antropizados y el 25 % representa a espacios muy antropizados, provocado por los cambios de la actividad humana.

A continuación, en la figura 3 se observan barras con la variable ordinal “nivel de transformación del medio” y la nominal “uso socioeconómico” de los ENNP.

**Figura 3: Nivel de transformación del medio y sus usos socioeconómicos**



**Fuente:** elaboración propia.

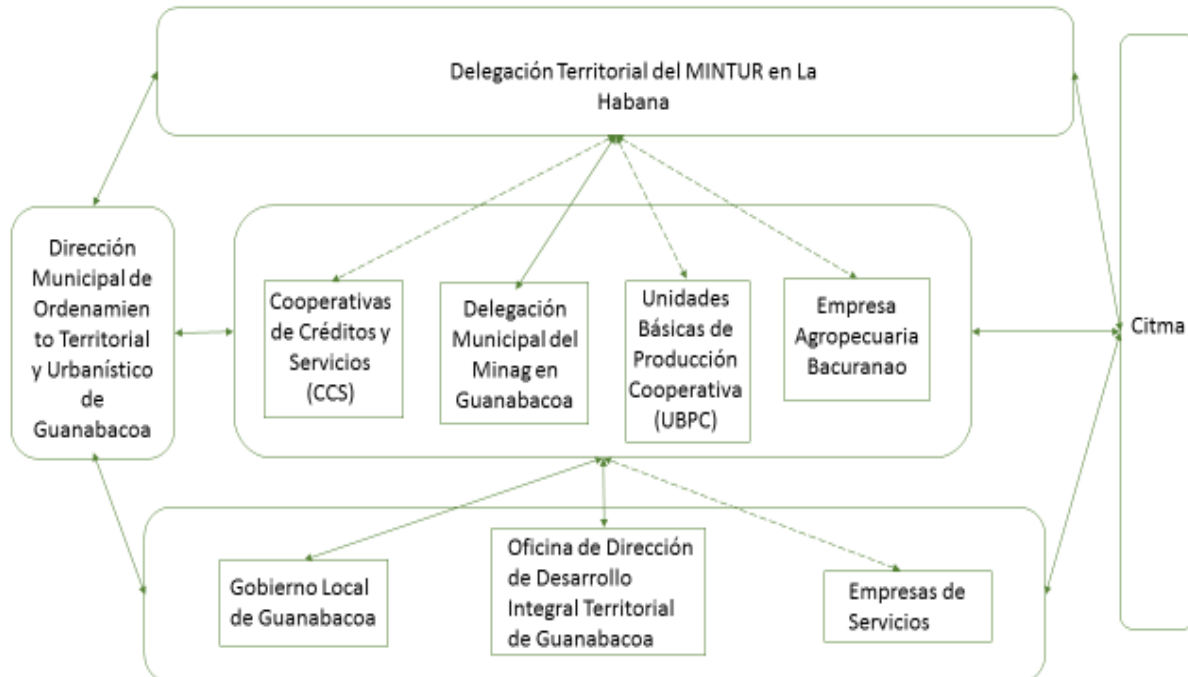
Se identificó un 15 % de espacios naturales para uso industrial, un 23% de uso ganadero y un 31% de uso agrícola que pertenecen a la clasificación de poco antropizado, lo cual indica que, de manera general, el área de ENNP en los que no ha intervenido la actividad del hombre es mínima.

Dentro del nivel antropizado se encuentran la mayor cantidad de espacios y con más variedad de usos, el 85 % de los territorios están destinados a la actividad agrícola, el 62 % de los espacios ganaderos, el 54 % de usos rurales varios y el 31 % de uso forestal; esto evidencia la existencia de un número importante de espacios potenciales para el desarrollo de la actividad turística, dado el alto nivel de sus valores naturales.

Por otra parte, se pudo identificar como territorios muy antropizados el 38 % de espacios para uso industrial y el 7 % de uso minero. Con respecto a ello, se puede decir que no constituyen espacios atractivos para el diseño de un producto vinculado al agroturismo o al turismo de naturaleza.

Algunas de las preguntas del cuestionario aplicado estaban enfocadas en crear una representación de cómo se relacionan los administradores de los ENNP, se resaltan las organizaciones o entidades del sector turístico y ajenas a este que se vinculan a la gestión turística de estos espacios, y como resultado se construyó un Mapa de Relaciones o Sociograma (Figura 4). Esta herramienta de diagnóstico facilitó la identificación de actores sociales entrelazados a los Grupos Empresariales pertenecientes al MINAG, así como caracterizar las redes establecidas para el manejo de los espacios objeto de estudio.

**Figura 4. Mapa de relaciones actuales**



Fuente: elaboración propia.

Este estudio contribuyó a determinar que existen cinco estructuras fundamentales:

I. El grupo central pertenece al MINAG, y lo integran la Delegación Municipal del MINAG en Guanabacoa, las Cooperativas de Créditos y Servicios y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del municipio y la Empresa Agropecuaria Bacuranao.

II. La siguiente estructura la conforma la Delegación Territorial del MINTUR en La Habana.

III. El subsistema compuesto por el Gobierno Local, las empresas de servicios, la Oficina de Desarrollo Integral Territorial de Guanabacoa.

IV. La Dirección Municipal de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Guanabacoa encargado del ordenamiento territorial, el urbanismo y el catastro.

V. El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) encargado de dictaminar las políticas ambientales para la protección y conservación del entorno.

El Mapa de Relaciones tiene como epicentro al MINAG que se vincula con los administradores de los ENNP, y a raíz de este se forman interacciones con todas las instituciones investigadas. Se observan líneas rectas, utilizadas para la identificación de las relaciones mutuamente beneficiosas, y las líneas discontinuas se refieren a las relaciones débiles. En el mapa se puede observar que existe una mayor proporción de redes entre los administradores de los ENNP con la Delegación Territorial del MINTUR en La Habana. En este caso predominan las relaciones débiles o inexistentes. A partir de lo antes analizado, se puede decir que existe un bajo aprovechamiento de los recursos naturales de los ENNP para el diseño y desarrollo de productos turísticos.

De acuerdo con lo expresado anteriormente se necesita fortalecer y solidificar las relaciones entre los actores. En este sentido, en la tabla 1 se puede realizar una observación del resumen de las medidas presentadas por los administradores encuestados.

Tabla 1. Medidas sugeridas por los administradores de los ENNP

<b>Encuestados</b>	<b>Medidas sugeridas</b>
<b>1.D-MINAG</b>	1- Llevar a cabo cursos de capacitación sobre la gestión turística. 2- Estimular el involucramiento de empresas privadas en la actividad turística.
<b>2.D-MINAG</b>	1- Incentivar el involucramiento de espacios naturales en la actividad turística. 2- Hacer un diagnóstico de los espacios con mejores condiciones para desarrollar productos turísticos. 3- Capacitación sobre la gestión turística.
<b>3.D-MINAG</b>	Ninguna.
<b>4.CCS</b>	1- Conocer cómo se diseñan productos turísticos. 2- Aprender a gestionar turísticamente un espacio natural. 3- Participar en eventos científicos dedicados al turismo de naturaleza y turismo rural.
<b>5.D-MINTUR</b>	1- Estimular la participación de los administradores de los ENNP en eventos científicos y ferias de turismo. 2- Desarrollar cursos de capacitación relacionados con la gestión turística. 3- Llevar a cabo investigaciones para identificar aquellos recursos con potencialidades para agregarle valor turístico.
<b>6.MNC</b>	1- De acuerdo con las potencialidades de los espacios, diseñar y comercializar productos turísticos relacionados con el agroturismo. 2- Capacitar a los administradores de los espacios. 3- Llevar a cabo investigaciones científicas sobre los espacios naturales con altas potencialidades en aras de encontrar socios que deseen invertir en la creación y desarrollo de productos turísticos.
<b>7.ODIT</b>	1- Invertir en la creación de nuevos productos turísticos en el municipio. 2- Capacitar a los actores. 3- Fortalecer la oferta turística del municipio mediante la creación de nuevos productos.
<b>8.ODIT</b>	1- Aprender a comercializar productos turísticos. 2- Identificar las potencialidades de los espacios naturales.
<b>9.EAB</b>	1- Conocer las experiencias de otros administradores en la creación y gestión de productos turísticos. 2- Desarrollar cursos de capacitación.
<b>10.EAB</b>	Ninguna.
<b>11.GL</b>	1- Diagnosticar potencialidades. 2- Incrementar la capacitación.
<b>12.GL</b>	1- Llevar a cabo cursos de capacitación.
<b>13.DMOTU</b>	Ninguna.

**Leyenda:** D-MINAG: Delegación Municipal del MINAG en Guanabacoa; CCS: Cooperativa de Créditos y Servicios Juan Oramas; D-MINTUR: Delegación Territorial del MINTUR en La Habana; ODIT: Oficina de Desarrollo Integral Territorial; EAB: Empresa Agropecuaria Bacuranao; GL: Gobierno Local; DMOTU: Delegación Municipal de Ordenamiento Territorial y Urbanismo.

**Fuente:** elaboración propia.

Como se corrobora en lo expuesto en la tabla anterior, las medidas exteriorizadas por los actores de los ENNP investigados, dieron a conocer sus consideraciones, basadas en sus amplias experiencias en la actividad agropecuaria y sus pocos conocimientos sobre la gestión turística. En este sentido, se presentan las siguientes acciones en aras de perfeccionar las relaciones entre los actores de la gestión turística de los ENNP:

- Apostar por el establecimiento de sociedades con organismos vinculados al sector turístico con el objetivo de evaluar la atractividad de los recursos de estos espacios para el turismo, así como la creación y comercialización de nuevos productos turísticos. Se podría considerar la vinculación con la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana y agencias de viajes como ECOTUR y HAVANATUR.
- Coordinar con especialistas de la Facultad de Turismo y del MINTUR conferencias para los administradores, especializadas en la gestión turística y enfocadas en mostrar las vías y herramientas efectivas para mejorar y fortalecer las relaciones entre estos, con el fin de lograr acuerdos de beneficio mutuo.
- Estimular la vinculación de empresas de servicios, tanto del sector público como del privado, para contribuir al desarrollo local.
- Facilitar a los actores el acceso a cursos de capacitación, para promover el uso adecuado y sostenible de los recursos naturales y evitar el empleo irracional de los atractivos, con el debido respeto a su capacidad de carga.

Luego de identificar los principales actores de los ENNP de Guanabacoa y de caracterizar las relaciones o vínculos existentes entre ellos, se llevó a cabo una investigación, con el apoyo de los directivos de la Oficina de Dirección de Desarrollo Integral Territorial de Guanabacoa, para describir el desarrollo práctico de las variables de gestión turística en la Finca seleccionada.

Para llevar a cabo el estudio de caso en La Finca Jesús María, ubicada en el poblado las Minas, en Guanabacoa, se formuló una pregunta de estudio, se sugirieron proposiciones que responden a esta interrogante, y se definieron sus unidades de análisis según se muestra en figura 5. De los 14 ítems de la guía de observación, ocho de ellos fueron evaluados de tres, lo que representa un 57,1 % del total; cuatro fueron calificadas de dos, lo cual representa un 29 % y los dos restantes evaluados de uno, lo que representa un 14,3 % del total, todo lo cual se corrobora mediante el Anexo 1. El empleo de la guía de observación permitió evaluar la aplicación de las variables turísticas en la empresa.

De acuerdo con las observaciones realizadas, el hecho de que el 57,1 % del total de ítems hayan sido evaluados de tres, indica que la Finca ostenta altas potencialidades para la creación de un nuevo producto agroturístico, capaz de satisfacer a aquellos visitantes que deseen practicar un turismo sostenible, en contacto con las tradiciones rurales de la comunidad.

**Figura 5. Organización del estudio de caso de la Finca Jesús María**



**Fuente:** elaboración propia.

Además, se pudo conocer y observar que existe muy poco personal contratado en la institución, específicamente son tres los trabajadores, incluyendo al propietario. Es válido destacar que, aunque la empresa no cuenta con la cantidad de personal requerido para impulsar la producción, el ya contratado ostenta habilidades y experiencias óptimas para desempeñar sus

tareas de manera eficaz. Sin embargo, los tres refieren no conocer nada sobre cómo gestionar el turismo, atender un visitante, especialmente extranjero, y en cómo desarrollar esta actividad.

Es necesario señalar que, aunque en el municipio existen altos índices de hechos vandálicos, no es el caso del poblado en el que se enmarca la Finca, la ocurrencia de hechos delictivos es baja. Por último, se debe abordar el tema de medios y medidas de protección y seguridad los cuales son deficientes, ya que no tienen la efectividad requerida para prever la sucesión de hechos delictivos.

Para trabajar la tierra es imprescindible el factor humano, por ende, si se desea lograr resultados favorables se necesita cubrir las necesidades básicas del trabajador, tanto en términos de recursos materiales como morales. Esto es un factor que dificulta el aumento de la productividad, puesto que no posee la suficiente fuerza laboral para cumplir con sus objetivos estratégicos. Al no adquirir altos ingresos derivados de las ventas de los productos agrícolas, provoca que se dificulte ofrecer a los trabajadores salarios decorosos.

Sin embargo, la Finca posee algunas fortalezas que, junto a sus características geográficas, recursos naturales y atractivos, pueden suponer ventajas para el diseño y desarrollo de un producto relacionado con el agroturismo. Una de ellas es la existencia de un sistema de riego eléctrico, lo cual permite el desarrollo de cultivos de ciclo corto en un área de tres hectáreas; posee también 1.6 ha de espejo de agua, que permite abastecer al sistema de riego; cuenta con un equipo de bombeo; dos casas de cultivo tapado; tendido eléctrico e implementos agrícolas con un aceptable valor de uso actual.

Durante el acercamiento que se tuvo con el dueño del lugar, se pudo conocer que desean comenzar una crianza de cerdos, conejos y chivos, lo cual podría constituir una oportunidad para que el cliente pueda observar y realizar actividades relacionadas con la crianza y cuidado de



estos animales como parte de las tradiciones rurales de la localidad. Ambas actividades pueden contribuir, a su vez, al autoabastecimiento de la finca y la obtención de productos que formen parte de la oferta gastronómica del lugar, en donde los clientes puedan participar y aprender cómo se lleva a cabo la preparación de los platillos típicos de la región.

Además, cuenta con un pequeño bosque en el que se pueden realizar, como actividades complementarias que fortalezcan la oferta turística, senderismo y observación de especies animales y vegetales. A su vez, sería posible crear las condiciones para realizar paseos en botes por el lago, paseos a caballo, instalar un pequeño canopy o tirolesa que pase por encima del lago y, además, aprovechar la existencia de una formación rocosa ubicada cerca del bosque para la realización de escaladas con el equipamiento necesario.

### **Conclusiones**

1. Los ENNP cuentan con mayor cantidad de recursos naturales y potencialidades en comparación con aquellos espacios que son protegidos, por lo que requieren de una planificación y gestión turística que logre una interrelación beneficiosa entre los administradores pertinentes, en aras de promover la práctica de un turismo sostenible.

2. El mayor número de ENNP de La Habana se concentran en el municipio de Guanabacoa, donde priman los usos agrícolas y ganaderos que son administrados principalmente por organizaciones de la agricultura como las CCS y las UBPC, entre cuyos actores, con respecto a la gestión turística, se plantean como pocas y débiles las relaciones existentes, por lo que es necesario un cambio hacia el posicionamiento ideal de estos, para fortalecer las interconexiones y establecer nuevas en las que prevalezcan las mutuamente beneficiosas y que contribuyan al desarrollo del turismo.

3. En la Finca Jesús María, de Guanabacoa, existen potencialidades para desarrollar actividades turísticas relacionadas con el agroturismo, lo que corrobora su vocación turística a

partir de recursos y atractivos naturales y de su cultura agraria. De igual modo, se ha articulado con importantes actores de la gestión turística como hoteles y agencias de viaje; sin embargo, los encadenamientos productivos con proveedores son ineficientes y la preparación de los recursos humanos para la gestión turística es nula.

### **Referencias bibliográficas**

- Candias, K., Rojas, M. L. & London, S. (2020). Turismo y crecimiento en América Latina y Caribe: ¿causa o consecuencia? *Economía Coyuntural, Revista de coyuntura y perspectiva*, 5(3), 87-123.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000300005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000300005)
- Cruz, Y. & Gutierrez, J. E. (2019). Bases teórico-conceptuales de la gestión turística en espacios naturales no protegidos. *Conciencia Digital*, 2(3), 23-37.  
<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/854>
- Cruz, Y., Gutierrez, J. E. & Franco, M. C. (2021). *Rol de la Delegación del MINTUR en la gestión turística territorial de La Habana*.  
[https://observatorio.anec.cu/uploads/files/b7e4b4e0-fb83-11ed-96ad-2d999ad90845/Ponencia\\_97.pdf](https://observatorio.anec.cu/uploads/files/b7e4b4e0-fb83-11ed-96ad-2d999ad90845/Ponencia_97.pdf)
- Díaz-Canel, M. M. & Delgado, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del modelo. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n1/2218-3620-rus-13-01-6.pdf>
- Espinosa, M. A. (2022). *Variables que configuran la relación de actores en la gestión turística territorial de espacios naturales no protegidos*. [Tesis de grado, Universidad de La Habana].

Muñoz, C. I. (2016). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press.

Peña, W. (2009). El Estudio de Caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en Ciencias Sociales. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 3(2), 180-195.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5386151>

Rodríguez, G., Alfonso, A. C. & Martínez, C. C. (2020). *Diseño de la estrategia de gestión del destino turístico regional Villa Clara (Cuba)*.

[https://www.researchgate.net/publication/341876167\\_Disenio\\_de\\_la\\_estrategia\\_de\\_gestion\\_del\\_destino\\_turistico\\_regional\\_Villa\\_Clara\\_Cuba/link/5ed7997b45851529452a7de6/](https://www.researchgate.net/publication/341876167_Disenio_de_la_estrategia_de_gestion_del_destino_turistico_regional_Villa_Clara_Cuba/link/5ed7997b45851529452a7de6/)

World Tourism Organization. (UNWTO). (2020). *El turismo: un fenómeno económico y social*.

<https://www.unwto.org/es/turismo#:~:text=El%20turismo%20se%20ha%20convertido,la%20competencia%20entre%20los%20destinos.>

### **Anexo 1. Modelo de la guía de observación mediante la escala de Likert**

Objetivo: Observar y evaluar las variables de la gestión turística en la Finca Jesús María.

<b>Evaluación de la aplicación de variables de gestión turística</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Observaciones</b>
¿La Finca Jesús María cuenta con suficientes recursos naturales atractivos para la creación de un producto agroturístico?					
¿La Finca posee buenas condiciones en cuanto a infraestructura y equipamientos para desarrollar la actividad agraria?					
¿Considera usted que la calidad del trabajo que desempeña el personal contratado en la Finca es eficiente?					
¿La producción agraria es capaz de autoabastecer a la propia Finca?					
¿Considera que la calidad de la oferta agraria de la Finca es satisfactoria?					
¿La Finca cuenta con recursos naturales que sirvan para crear productos complementarios a la oferta principal?					

<b>Continuación</b>					
<b>Evaluación de la aplicación de variables de gestión turística</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Observaciones</b>
¿Cree usted que el diseño de un producto relacionado con el agroturismo podría contribuir a la diversificación de la oferta turística del municipio Guanabacoa?					
¿Es posible que la creación de un nuevo producto turístico en la institución contribuya al desarrollo socioeconómico de la localidad?					
¿Podría un nuevo producto turístico en la Finca motivar el involucramiento de otros actores en las actividades del sector turístico?					
¿Considera que la zona en la que se encuentra el objeto de estudio cuenta con bajos índices de delincuencia?					
¿La Finca cuenta con medios y medidas de protección y seguridad contra vandalismos, incendios o desastres naturales?					
¿Considera usted que esos medios y medidas de protección y seguridad sean verdaderamente efectivos?					

Escala para la medición de la aplicación de las variables:

1- No procede   2- Bajo   3- Medio   4- Alto