Artículo original

Relación de actores para la gestión turística en espacios naturales no protegidos con administración foresto-agropecuaria en Cuba

Relationship of Actors for Tourism Management in Unprotected Natural Spaces with Forest-agricultural Administration in Cuba

Juan Ernesto Gutierrez Leyva[1]* https://orcid.org/0000-0002-0506-5685

[1] Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Cuba.

* Autor para la correspondencia: juane.gutierrez930503@gmail.com

RESUMEN

El propósito de la investigación fue proponer las relaciones ideales entre actores para la gestión turística en espacios naturales no protegidos con administración foresto-agropecuaria en el Destino País Cuba. Para esto se desarrollaron dos etapas antecedidas por una de búsqueda bibliográfica, la primera en función de la determinación de los administradores y los actores clave, y la segunda para la descripción de las relaciones existentes y el posicionamiento ideal de los actores. Los resultados sistematizaron que el destino país requiere de una gestión y planificación turística a nivel nacional que articule a todos los actores pertinentes. Finalmente, se visualizó que las relaciones reales entre los actores en la gestión turística de los espacios naturales no protegidos de administración foresto-agropecuaria son escasas, siendo necesario el cambio hacia el posicionamiento ideal de los mismos para nuevas interconexiones que garanticen el establecimiento y desarrollo de la actividad turística.

Palabras clave: actores, administración foresto-agropecuaria, espacios naturales no protegidos, gestión turística, relaciones.

ABSTRACT

The purpose of the research was to propose the ideal relationships between actors for tourism management in unprotected natural spaces with forest-agricultural administration in the Destination Country Cuba. For which, two stages were developed preceded by a previous bibliographic search, the first based on the determination of the administrators and the key

actors, and the second, for the description of the existing relationships and the ideal positioning of the actors. The results were systematized that the country destination requires tourism management and planning at the national level that articulates all relevant actors. Finally, it was observed that the real relations between the actors in the tourist management of the unprotected natural spaces of forest-agricultural administration are scarce, being necessary the change towards the ideal positioning of the same for new interconnections that guarantee the establishment and development of tourist activity.
Keywords: *actors, forest-agricultural administration, unprotected natural spaces, tourism management, relationships.*

Recibido: 11/4/2024
Aceptado: 2/5/2024

INTRODUCCIÓN

Algunos autores como Cruz (2018), Cano (2021), Vianchá (2021) y Silverio (2021) exponen que las actividades económicas desarrolladas en espacios naturales fundamentan las regulaciones establecidas para el manejo sostenible de las áreas; esto tiene una significación real en el grado de los impactos negativos que se puedan generar.

Si bien existen ejemplos de la creación, y desarrollo de productos turísticos en espacios naturales no protegidos (ENNP), no tienen un marco metodológico común en su gestión, lo que en muchas ocasiones conlleva impactos negativos y escasa sostenibilidad en la conversión en destinos turísticos (Crosby, 2019). Analizando lo expuesto por Mateo (2013, 2015, 2017), se puede inferir que gran parte de las áreas protegidas están inmersas y comparten límites y recursos con los ENNP.

Por su parte, Cruz y Gutierrez (2019a) definieron que entre los ENNP de Cuba existen dos niveles, según la antropización de las áreas, y nueve categorías según el uso. Es así que, cuando se contrastan la distribución de los principales productos turísticos de naturaleza con las áreas del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de la República de Cuba (SNAP), se evidencia que la mayoría de los productos están fuera de cualquier categoría o condición de protección por abarcar alrededor del 80 % de los ENNP. Esto permitió la identificación del

Nivel I: poco antropizado y las categorías: uso forestal, uso agrícola, uso ganadero y rural de usos varios, como los más distintivos dentro de ese parte de los ENNP.

Del porcentaje anterior, la totalidad es administrada por entidades del sistema del Ministerio de la Agricultura de la República de Cuba (MINAG), donde se identifica un entramado de actores formales o administradores, por lo que predomina, como es lógico, una cultura rural foresto-agropecuaria (forestal, agrícola y pecuaria), y se evidencian las mayores potencialidades para llevar a cabo cualquier producto turístico. Sin embargo, para el diseño, lanzamiento, comercialización y gestión del producto turístico, con énfasis en el producto territorial, se identifica un conjunto de insuficiencias que pueden limitar la actividad:

- La mayoría de los actores clave están carentes de la experticia necesaria para poner en valor turístico los recursos y atractivos de estos espacios.
- Las áreas con mayor potencial y alguna experiencia de actividad turística tienen bajos niveles de iniciación, desarrollo y consolidación de los flujos de visitantes.
- Se identifican usos actuales poco viables y un aprovechamiento insostenible del espacio por otras actividades o entes económicos.
- No prosperan las iniciativas turísticas, debido a los bajos niveles de relaciones de los actores locales y sectoriales.
- La escasa proyección estratégica para la diversificación las carteras de negocios de las entidades administradoras, no visualizan el turismo como actividad diversificadora.
- Escasos encadenamientos intersectoriales e interterritoriales que articulen los actores de estos espacios con el turismo y sus canales más expeditos para la colaboración en diseño, lanzamiento y comercialización de los productos turísticos potenciales de estos espacios naturales.

A partir de las brechas anteriores, se evidencia la necesidad del fortalecimiento de las relaciones entre los administradores de los ENNP del MINAG, entre estos, las empresas de los grupos empresariales de Flora y Fauna, Agroforestal, Agrícola, Tabaco de Cuba (Tabacuba), Azucarero (AZCUBA) y el Ganadero, donde se gesta la política sobre la tenencia y uso sostenible de la superficie foresto-agropecuaria de Cuba, para la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población, la industria y la exportación. Es así, que cualquier acción de uso turístico precisará de ingentes articulaciones entre los actores clave.

METODOLOGÍA DE TRABAJO EN LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue resultado de un trabajo en equipo que comenzó en agosto de 2018, y que logró diferentes resultados anuales hasta 2023, teniendo como referente la experiencia práctica y las líneas de investigación del grupo de trabajo científico estudiantil (GTCE): Turismo, Biodiversidad y Territorio (TURbiot), de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, en especial el trabajo dedicado a la configuración de la gestión turística en ENNP. Además, la investigación responde al proyecto *Desarrollo y competitividad del producto turístico cubano*, que pertenece al programa sectorial del Ministerio de Turismo de la República de Cuba.

La investigación se estructuró en dos etapas fundamentales antecedidas por una etapa previa de búsqueda bibliográfica para la fundamentación teórica de la gestión turística en espacios naturales a nivel de destino país; en línea con los objetivos planteados en el diseño metodológico del trabajo. La Figura 1 muestra un flujograma de la trayectoria de la investigación.

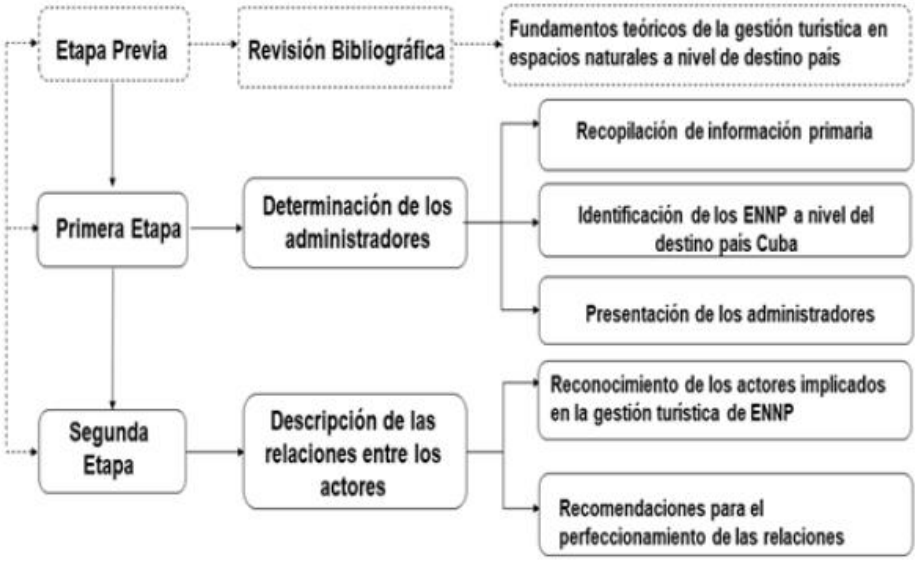

Figura 1. Trayectoria de la investigación.

Cada una de estas etapas presenta características específicas que se explican a continuación:

1. Etapa previa de revisión bibliográfica: la búsqueda estuvo en función de revisar informes científicos de carácter empírico, teórico, crítico y metodológico sobre la gestión turística en espacios naturales. La revisión bibliográfica siguió los 10 axiomas

de la The Literature Review: A Few Tips On Conducting It (Universidad de Toronto, 2016)

2. Primera etapa para la determinación de los administradores: para determinar los administradores de los ENNP fue preciso ejecutar una serie de acciones:

   - Recopilación de información dentro de la investigación de campo:
   - Procesamiento de los datos obtenidos en la búsqueda.
   - Presentación de la ubicación geográfica de los ENNP y de sus administradores.

   Como parte de la primera acción se aplicó una entrevista no estructurada a especialistas del Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo con el propósito de recopilar la información cartográfica y catastral sobre los límites geográficos, así como los organismos o empresas responsables de la administración de los Espacios Naturales No Protegidos del Destino País Cuba.

   La definición de los administradores de los ENNP se realizó a partir de la clasificación propuesta por Cruz y Gutierrez (2019b). En función de los objetivos de la investigación se trabajó con los ENNP correspondientes al Nivel I: poco antropizado, debido a que sus valores naturales mejor preservados poseen mayores potencialidades para el desarrollo de la actividad turística. La anterior decisión implica la exclusión de varias categorías de la clasificación y se enfoca el estudio en las categorías: uso forestal, uso agrícola, uso ganadero y rural de usos varios.

   En función del Nivel y las Categorías elegidas, se seleccionaron los actores claves a entrevistar, los cuales fueron:

   - Ministerio de la Agricultura (MINAG): 5 grupos empresariales.
   - Ministerio del Turismo (MINTUR): grupos empresariales Viajes Cuba S. A. y Campismo Popular.
   - Grupo de Turismo Gaviota S. A.

   La investigación presentó diferentes salidas cartográficas, las cuales fueron posibles a través de las bases cartográficas brindadas por el Instituto de Geografía Tropical (IGT), la Agencia de Medio Ambiente (AMA) y el Instituto Nacional de

Ordenamiento Territorial y Urbanismo, lo que posibilitó determinar las áreas protegidas, las áreas forestales y el área urbanizada; logrando así identificar los espacios naturales no protegidas. Esta información fue georefenciada a través del Sistemas de Información Geográfica (SIG): software QGIS versión 3.10 y Windows 11 con actualización gratuita a través de Windows Update.

3. Segunda etapa para la descripción de las relaciones entre los actores: con la finalidad de describir las relaciones entre los actores de la gestión turística de los espacios naturales no protegidos en el Destino País Cuba, se aplicó un cuestionario online, del tipo grupal. Este estuvo conformado por preguntas cerradas, abiertas y semicerradas para explorar el nivel de conocimiento de los administradores de los ENNP sobre la gestión turística, el aprovechamiento que se hace de las potencialidades turísticas de estos territorios, así como los actores del sector turístico relacionados con la gestión.

   Al tratarse de una población finita y definida, compuesta por los administradores de los principales ENNP del destino país, se realizó un muestreo no probabilístico.

   Con los datos obtenidos del procesamiento de los cuestionarios se procedió a la elaboración de los mapas de relaciones entre los actores, entendidos estos últimos como un individuo, un grupo, una organización o institución de cualquier tipo vinculada a la gestión turística de los ENNP (Algranati, Bruno y Lotti). Para mapear redes fue preciso preguntar a los actores sociales con quiénes se vinculaban y pedirles que describieran cómo era esa relación (fluidas, de cooperación, de alianza, de indiferencia, de conflicto o enfrentamiento). El análisis derivado del mapeo permitió arribar a importantes hechos como: qué tipo de relaciones predominan (débiles, fuertes, «intermitentes»); qué «zonas» del mapa cuentan con mayor cantidad de relaciones y/o de relaciones más densas; qué actores desarrollan más vínculos con otros y quiénes menos, qué actores son el «epicentro» de una red de relaciones; qué áreas del mapa se caracterizan por el conflicto entre actores; qué espacios carecen de redes, es decir, qué actores podrían vincularse para facilitar determinadas acciones o proyectos y no lo hacen.

IDENTIFICACIÓN DE LOS ENNP DEL DESTINO PAÍS CUBA

El procesamiento de la información cartográfica y catastral, obtenida durante la investigación de campo, permitió delimitar el área total de la superficie terrestre perteneciente a la

clasificación de ENNP (Figura 2), para lo que fue preciso determinar la superficie perteneciente a las áreas protegidas, así como las áreas forestales y las urbanizadas.

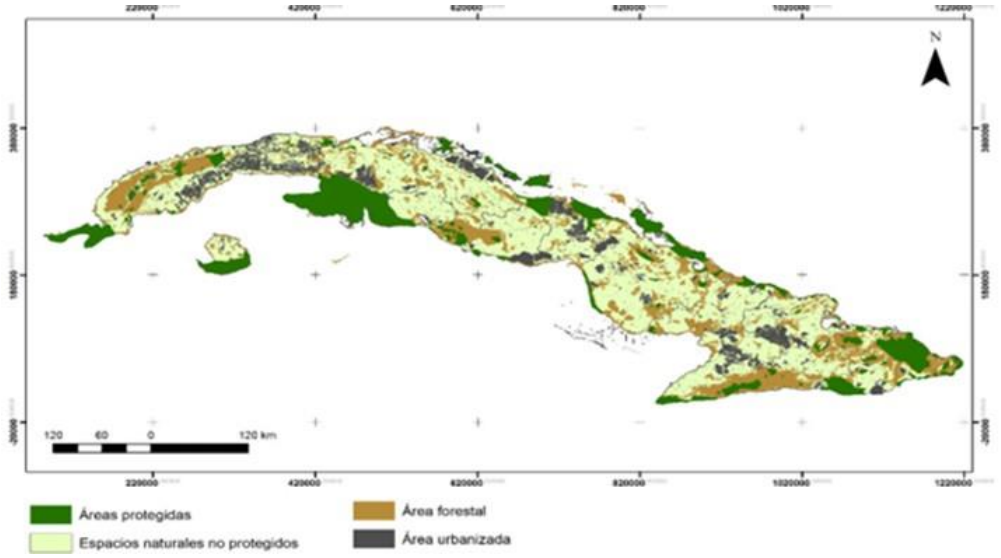

Figura 2. ENNP del Destino País Cuba.

Fuente: Cruz y Gutierrez (2019b).

El análisis de esta salida cartográfica revela que la mayor proporción de la superficie terrestre del Destino País Cuba constituye un espacio natural no protegido y representa aproximadamente el 79,5 % del territorial nacional. Los espacios identificados, según Cruz (2018) y Cruz y Gutierrez (2019b), se integran a los diferentes niveles: poco antropizado, antropizado o muy antropizados y responden a diferentes usos según la actividad socioeconómica que se desarrolle o no en ellos.

La representatividad de los espacios naturales –que no responden a ninguna categoría de protección– es una oportunidad para el diseño y comercialización de productos turísticos de naturaleza, lo cual tributa a una de las prioridades del sector en Cuba. En función de este objetivo, es una tarea de primer orden el reconocimiento de los administradores de estos territorios, del nivel de desarrollo de los productos turísticos existentes y el grado de gestión turística puesto en práctica.

La Figura 3 representa el mapa obtenido mediante la ubicación geográfica de los productos turísticos territoriales del Destino País Cuba sobre la capa terrestre de ENNP resultante de la Figura 2.

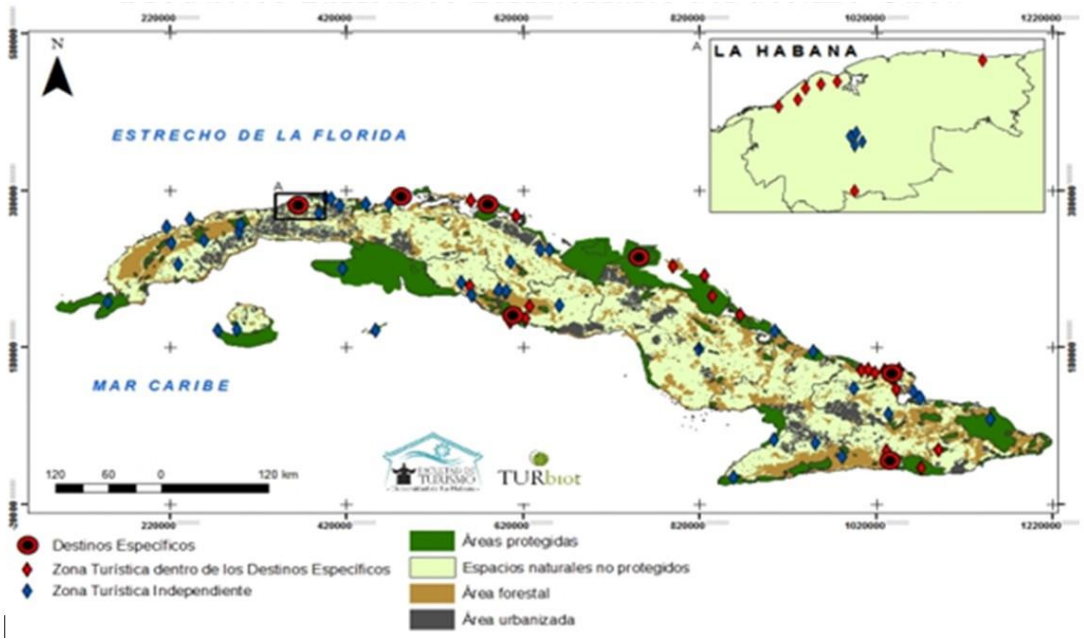

Figura 3. Mapa de los productos turísticos territoriales.

Fuente: Cruz y Gutierrez (2019b).

Para la salida cartográfica de la Figura 3, se empleó la información aportada por la entrevista en profundidad no estandarizada aplicada al experto Ramón Martín Fernández. El estudio de esta figura permite advertir que de los siete destinos turísticos específicos de Cuba, cinco de ellos (La Habana, Varadero, Trinidad, el Norte de Holguín y Santiago de Cuba) están formados por una proporción significativa de ENNP.

Entre las zonas turísticas incluidas dentro de destinos específicos, aproximadamente el 45 % se sitúa sobre un espacio natural no protegido, y en el caso de las zonas turísticas independientes, alrededor del 50 % contiene en sus límites este tipo de territorios. Ello indica que en el Destino País Cuba en la actualidad existen ofertas turísticas sustentadas sobre la base de ENNP.

Principales administradores de los ENNP

La entrevista no estandarizada aplicada a los especialistas del Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo posibilitó identificar que la mayoría de los ENNP del Destino País Cuba se encuentran administrados por los grupos empresariales pertenecientes al Ministerio de la Agricultura, debido a que sus usos fundamentales son agrícola, ganadero, agroindustrial y forestal, entre otros asociados al organismo.

La entrevista no estandarizada a los administradores, el análisis de la documentación presentada por el Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo, y el Catastro

Nacional no expresan un porcentaje exacto de la distribución de estos tenientes sobre los ENNP.

Para la comprensión de las relaciones establecidas entre los actores vinculados a la gestión turística de ENNP se aplicó un cuestionario en el que la muestra estuvo constituida doce profesionales que se desempeñan fundamentalmente en los cargos de Dirección de Desarrollo en los Grupos Empresariales (GE) Agroforestal, Agrícola, Ganadero, Flora y Fauna y Tabacuba. Se encuestaron igual cantidad de personas de ambos sexos.

El estudio de los estadísticos descriptivos (mediana y moda) de las variables comprendidas en el cuestionario aplicado a los administradores de los ENNP posibilitó arribar a importantes resultados:

- Respecto a la organización a la que pertenecen los encuestados la respuesta más frecuente fue el Grupo Empresarial Agroforestal y, por supuesto, la profesión fue la Ingeniería Forestal.
- El nivel de conocimiento sobre la gestión turística tiende a ser poco o ninguno.
- La aplicación de la gestión turística en el manejo de ENNP es considerada por la mayoría como muy importante.
- El nivel de desarrollo alcanzado por los productos turísticos existentes es principalmente bajo;
- Son superiores en número los territorios antropizados, fundamentalmente de uso agrícola o ganadero y respecto a las relaciones establecidas con otras entidades para la gestión prevalece la tipología de socios, con intercambios mutuamente beneficiosos.
- Se comprobó que el 66,7 % de las personas encuestadas poseen poco o ningún conocimiento sobre la gestión turística para el manejo de los ENNP, lo que dificulta el aprovechamiento de las potencialidades de los recursos de estos territorios. El 33,3 % afirma poseer un nivel medio de conocimiento respecto a esta temática y ninguno de los encuestados evidenció un alto grado de conocimiento.

En la Figura 4 se presenta un resumen de la variable «nivel de conocimiento sobre la gestión turística» de los encuestados resumida en las categorías de las variables «profesión», «sexo» y «organización a la que pertenecen». Este análisis de Pareto apilado, con línea que presenta el porcentaje acumulado, demuestra –de acuerdo con el recuento global para las diferentes categorías– un predominio de un nivel de conocimiento medio, debido principalmente a que

seleccionaron esta alternativa administradores asociados a un mayor número de profesiones diferentes.

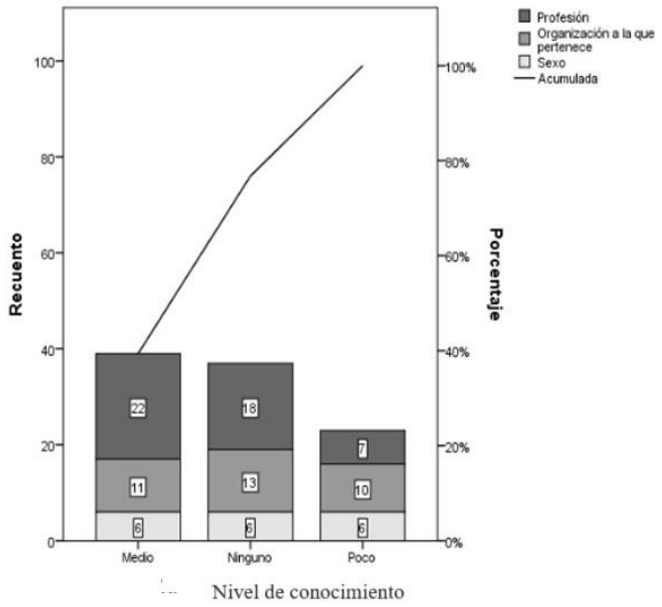

Figura 4. Análisis de Pareto apilado para el nivel de conocimiento.

Sin embargo, si se observa conjuntamente el recuento de las categorías poco y ningún nivel de conocimiento, se percibe que es superior el número de personas que no conocen y, por tanto, no ponen en práctica la gestión turística en los ENNP.

Respecto a la variable «sexo», se presentan iguales acumulados para las tres categorías de la variable «nivel de conocimiento», por lo que se deduce que igual número de personas de ambos sexos optó por los niveles cognitivos referidos.

Al examinar la variable «organización a la pertenecen» se confirma que el mayor acumulado pertenece a un bajo nivel de conocimiento, ello indica que los administradores vinculados a un mayor número de grupos empresariales no dominan las herramientas de la gestión turística.

Según la «profesión» de los encuestados, la pila de mayor magnitud es la correspondiente al nivel medio de conocimiento, lo que implica que al existir una gama más diversa de profesiones (vinculadas no solo a las ciencias geográficas, sino también económicas e informáticas) se incrementa el nivel de conocimiento dominado por los administradores.

La totalidad de la muestra identificó los procesos fundamentales que intervienen en la gestión turística (Figura 5).

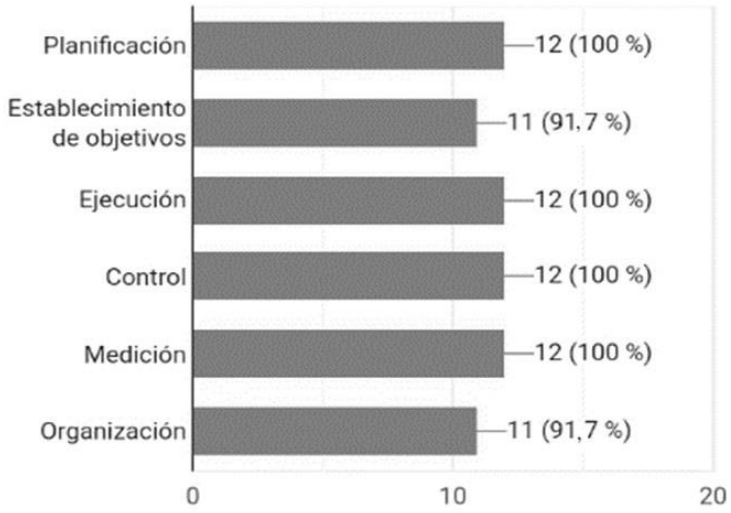

Figura 5. Procesos fundamentales de la gestión turística**.**

Se identificó a la planificación, ejecución, medición y control, sin embargo, aproximadamente el 92 % no fue capaz de distinguir que el establecimiento de objetivos y la organización no constituyen procesos fundamentales de la gestión.

El resultado anterior señala la necesidad de incrementar el conocimiento de los administradores sobre el tema en función de elevar el aprovechamiento de los espacios con potencialidades de forma sostenible.

El 75 % de los encuestados asevera que la puesta en práctica de la gestión turística, en el manejo de los ENNP con atractividad para los flujos de visitantes, es muy importante; mientras que el 25 % lo considera medianamente importante. Ello puede verse condicionado porque no todos los ENNP poseen iguales potencialidades para el desarrollo de la actividad turística o no conciben a dicha actividad como prioritaria en sus objetivos. Sin embargo, evidencia la importancia en la agregación de valor que tiene la puesta en práctica de la actividad turística como actividad primaria o complementaria en estos espacios.

Por otra parte, el 66,7 % reconoce que los territorios administrados tienen potencial para el desarrollo de la actividad turística y el 33,3 % considera que los espacios naturales en los que trabajan no tienen aptitud para el turismo.

El no reconocimiento de las potencialidades de los territorios para la actividad turística demuestra una limitada perspectiva turística. Este 33,3 % corresponde al Grupo Empresarial Tabacuba, en contraste a este resultado son los Habanos, su cultivo, producción y gestión uno de los elementos identitarios del destino país, por lo que podrían configurarse en esos espacios diversos productos turísticos.

Los elementos que justifican el potencial turístico de los ENNP objeto de estudio son la existencia de fincas ganaderas, agroecológicas, zoocriaderos, así como la representativa masa boscosa y los territorios con el mayor potencial de flora y fauna del país. Los recursos anteriores contribuirían a la puesta en práctica de ofertas ecoturísticas, de agroturismo, turismo rural, turismo comunitario, de aventuras y otras alternativas que permitirían diversificar el uso de los espacios en cuestión. Los encuestados identificaron el nivel de desarrollo de los productos turísticos existentes en los distintos ENNP: solo el 8,3 % refiere a un nivel alto de desarrollo; el 33,3 %, medio; el 25 %, bajo y el 33,3 % de los territorios no poseen ningún producto turístico. Esta información reafirma la necesidad de diagnosticar las potencialidades turísticas de estos sitios y en función del resultado trabajar en el diseño y configuración de nuevos productos turísticos.

La Figura 6 muestra un histograma en el que coinciden dos variables; una ordinal: el nivel de desarrollo alcanzado por los productos turísticos en los ENNP, y otra nominal: la importancia concedida por los administradores a la gestión turística en el manejo de los territorios.

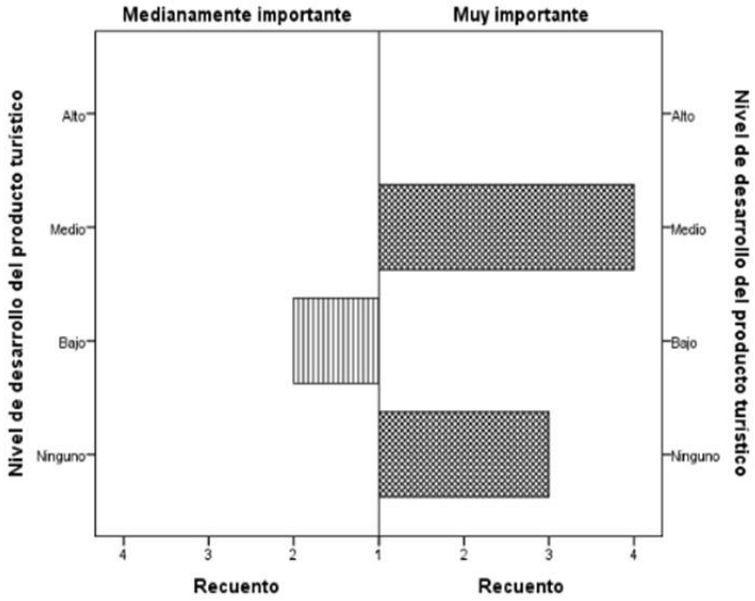

Figura 6. Histograma sobre la importancia de la gestión turística y el nivel desarrollo alcanzado por los productos turísticos.

En cuanto al nivel de transformación realizado por la actividad humana en los ENNP se refiere que el 16,7 % lo constituyen espacios poco antropizados, que conservan mejor conservados sus valores naturales; la mayor proporción; el 58,3 % corresponde a espacios antropizados, los cambios ocurridos en el medio no sobrepasan los límites asumibles por el

entorno; y el 25 % representa a espacios muy antropizados, en los que la actividad humana ha provocado cambios irreversibles.

Con respecto a los usos socioeconómicos que en la actualidad se desarrollan en los ENNP administrados por los grupos empresariales referidos, el 66,7 % poseen usos agrícola, forestal y ganadero; el 33,4 % son de uso industrial y rural de usos varios, mientras que el uso minero y el aprovechamiento hidráulico representan un 0 %. Sin embargo, el trabajo de campo indica que existen disímiles potencialidades para el desarrollo de productos turísticos en zonas hidráulicas y mineras, ejemplo rutas, excursiones, productos náuticos, senderos explicativos, productos de turismo académico.

La Figura 7 representa un gráfico de barras que agrupa la variable ordinal «nivel de transformación del medio» y la nominal «uso socioeconómico» de los ENNP.

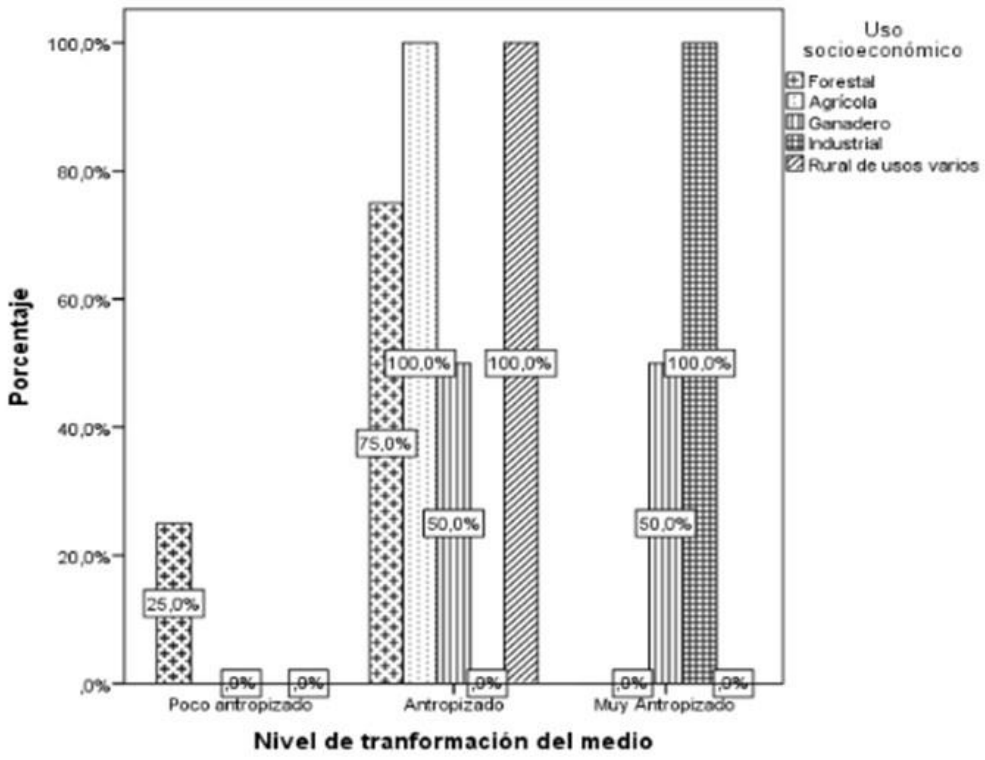

Figura 7. Gráfico de barras agrupado sobre el nivel de transformación del medio y sus usos socioeconómicos.

Dentro de la clasificación de poco antropizado se ubica solo el 25 % de los espacios naturales con uso forestal, de lo que se infiere que de modo general es ínfima la proporción de ENNP en los que ha influido la actividad humana en menor grado.

En el nivel antropizado se concentran el mayor número de espacios y con más diversos usos, el 75 % de los territorios destinados a la actividad forestal, el 100 % de los espacios agrícolas y de usos rurales varios y el 50 % de los ganaderos; esto expresa que existe un número significativo de sitios que pueden tener potencial para el desarrollo del turismo, puesto que aún conservan sus valores naturales (la influencia del hombre ha provocado en ellos cambios irreversibles).

Se identifican como muy antropizados el 50 % de espacios ganaderos y el 100% de los industriales. En este nivel pudiera generarse algún producto turístico en respuesta a una necesidad específica, pero no constituyen los medios idóneos para la constitución de ofertas turísticas.

La Figura 8 muestra un histograma a partir de las variables nominales «tipo de relación que se establece» entre las entidades vinculadas a la gestión de los ENNP y los grupos empresariales y la «clasificación» de esas relaciones.

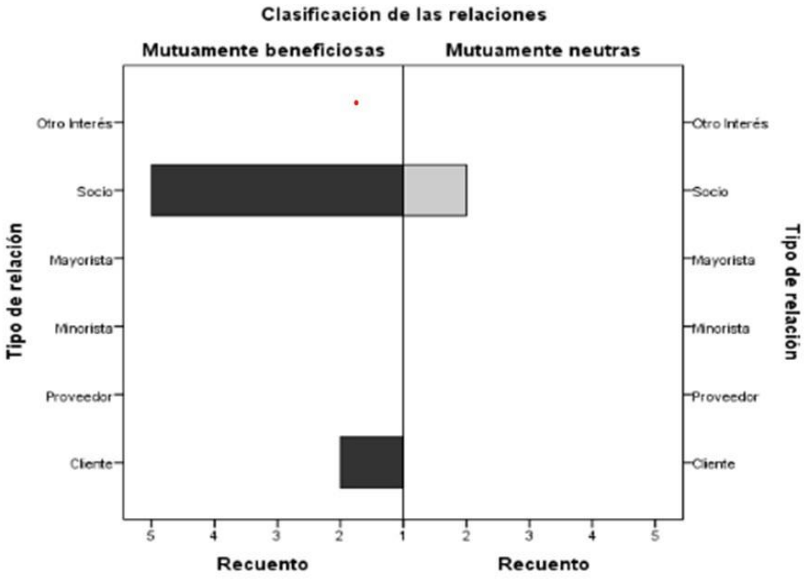

Figura 8. Histograma para el tipo de relación que se establece entre los actores de la gestión de los ENNP y su clasificación**.**

La interpretación de la figura anterior permite reconocer que los tipos de relación existentes son: socio, cliente, proveedor y otro interés (las dos últimas categorías no se perciben en la figura, puesto que solo cuentan con un recuento cada una). En cuanto a la clasificación de las relaciones, solo fueron determinados intercambios mutuamente neutros y mutuamente beneficiosos.

A modo de resumen, prevalecen las relaciones con los socios (seleccionadas por siete administradores) y son consideradas por la mayoría de los casos como mutuamente beneficiosas y en dos respuestas figuran como mutuamente neutras. En segundo lugar, se encuentran los clientes (con un recuento de dos encuestados) con los que se presentan beneficios mutuos. Finalmente, en dos casos independientes se detectaron las categorías de «proveedor» y «otro interés», ambas incluidas como mutuamente neutras.

Como parte del cuestionario se propuso a los encuestados sugerir una serie de medidas jerárquicas encaminadas a mejorar la gestión e incrementar la actividad turística en los ENNP. De las respuestas obtenidas fueron seleccionadas las que se repitieron con mayor frecuencia y se construyó un gráfico de barras agrupadas (Figura 9).

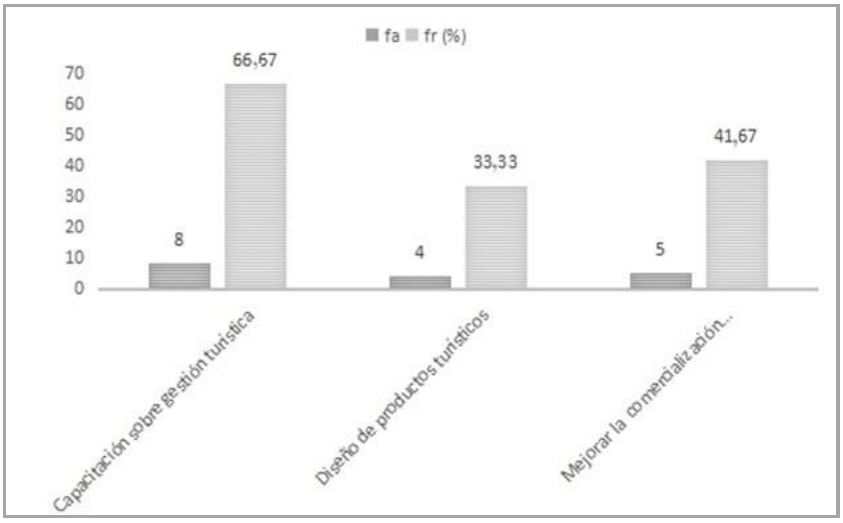

Figura 9. Gráfico de barras agrupadas sobre las medidas propuestas por los administradores de los ENNP.

La principal necesidad descubierta fue la de elevar la capacitación sobre temas concernientes a la gestión turística, la cual fue advertida por 8 encuestados, el 66,67 % de la muestra estudiada.

En segundo lugar, se detectó la urgencia de mejorar la comercialización de los productos turísticos existentes para generar mayores flujos turísticos, lo que fue planteado por 5 administradores, el 41,7 % del total; y también se reconoció que es una prioridad el diseño de nuevos productos turísticos y el rediseño de los implementados, cuatro personas indican esta medida, el 33,33 %. Todas las propuestas resultan acertadas y demuestran el interés de los tenientes de los ENNP por integrarlos a la actividad turística.

Relaciones entre los actores de la gestión de los ENNP

En el cuestionario dirigido a los administradores se incluyeron tres interrogantes destinadas a crear una representación de la realidad en que se involucran los administradores de los ENNP, con énfasis en las organizaciones o entidades del sector turístico o fuera de este que influyen en la gestión turística de estos espacios, y como resultado se construyó un mapa de relaciones o sociograma (Figura 10).

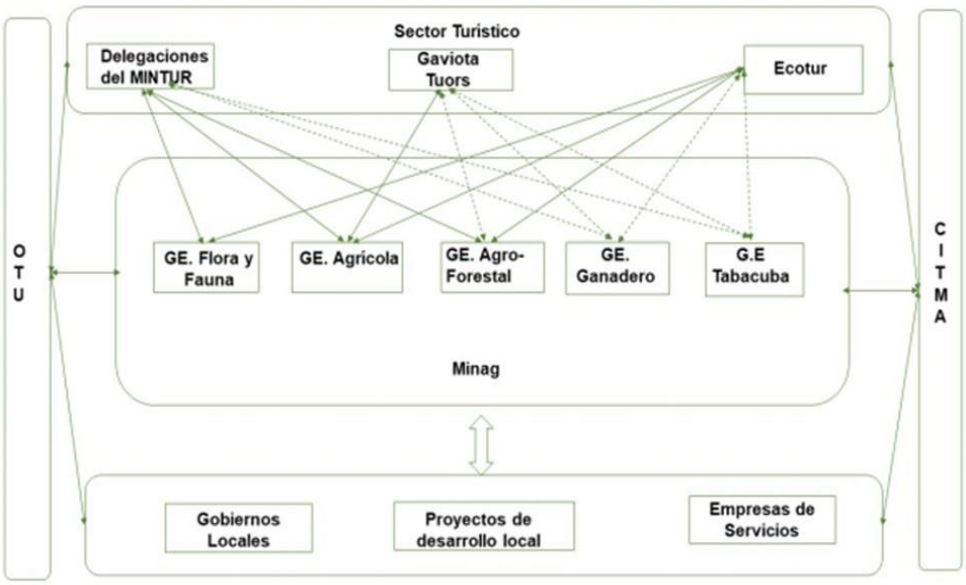

Figura 10. Mapa de relaciones reales (actuales).

Esta herramienta de diagnóstico permitió identificar los actores sociales que se entrelazan con los grupos empresariales pertenecientes al MINAG y caracterizar las redes que se establecen en torno al manejo de los territorios objeto de investigación. El análisis obtenido se circunscribe al Destino País Cuba de modo general y responde a la situación percibida en el mes de noviembre de 2021. La indagación realizada permitió determinar que existen cinco estructuras fundamentales, interrelacionadas:

1. El MINAG, integrado por cinco grupos empresariales, constituye el organismo central.
2. Las entidades del sector turístico con las que existen convenios para el diseño y comercialización de productos turísticos, las delegaciones del MINTUR y las agencias de viajes Ecotur y Gaviota Tours.

3. El subsistema constituido por los gobiernos locales, las empresas de servicios y proyectos de desarrollo local.
4. El Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo encargado del ordenamiento territorial, el urbanismo y el catastro.
5. El CITMA (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente) que dicta las políticas ambientales que propician la conservación del entorno.

En el sociograma elaborado, el epicentro de las relaciones es el MINAG que aglutina a los administradores de los ENNP, y a partir de este se generan interacciones en todos los sentidos. Se visualizan líneas rectas, empleadas para identificar las relaciones fuertes, fluidas o de cooperación (mutuamente beneficiosas), y las líneas punteadas que hacen referencia a las relaciones débiles o inexistentes.

La zona del mapa en la que se concentran mayor número de redes está entre los administradores de los ENNP y las entidades turísticas. En esta área se comprueba que las relaciones fluidas y las débiles o inexistentes se presentan en igual proporción. El Grupo Empresarial Agrícola es el que mayor número de relaciones desarrolla con las organizaciones del sector turísticos; en segundo lugar, los Grupos Empresariales de Flora y Fauna, y Agroforestal refirieron igual cantidad de vínculos con empresas del turismo, mientras que los Grupos Empresariales Ganadero y Tabacuba no mostraron acuerdos con el sector turístico.

Lo anteriormente expuesto permite inferir que existe poco aprovechamiento de las potencialidades de los recursos de estos entornos y la necesidad de fomentar nuevas relaciones que tributen a mejorar la gestión turística de estos territorios, para poner en valor turístico un recurso tan importante como resulta la cultura foresto-agropecuaria, basada en los conjuntos de saberes, creencias y pautas de conducta, incluyendo los medios materiales (tecnologías).

Particularmente, por estas desconexiones entre los actores clave de los ENNP administrados por organizaciones del MINAG, turísticamente hablando, se subutiliza un patrimonio cultural importante del Destino País Cuba, integrado por la Silvicultura, la Agricultura y la Cultura Ganadera.

Posicionamiento de los actores y mejoramiento de las relaciones

Como paso previo a las sugerencias de mejoras para las relaciones entre los actores involucrados con los ENNP se elaboró un nuevo modelo de mapa de relaciones (Figura 11),

basado en el posicionamiento ideal de los actores identificados respecto a un tema específico: la gestión turística de los espacios naturales no protegidos con administradores foresto-ambientales. En este mapa ideal, los actores se desempeñan en diversas posiciones en función a la gestión turística:

- Los grupos empresariales del MINAG son los encargados de administrar los recursos que constituyen la base de las ofertas.
- Las agencias de viajes y las delegaciones del MINTUR poseen la información y experiencia para el diseño y comercialización de los productos turísticos.
- Los gobiernos locales impulsan el desarrollo territorial y, por consiguiente, la actividad turística en los municipios.
- El Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo y el CITMA formulan las disposiciones legales que inciden en el uso y protección de los espacios puestos en valor turístico y las empresas de servicios sustentan el desarrollo de las actividades turísticas en cualquiera que sea su tipología.

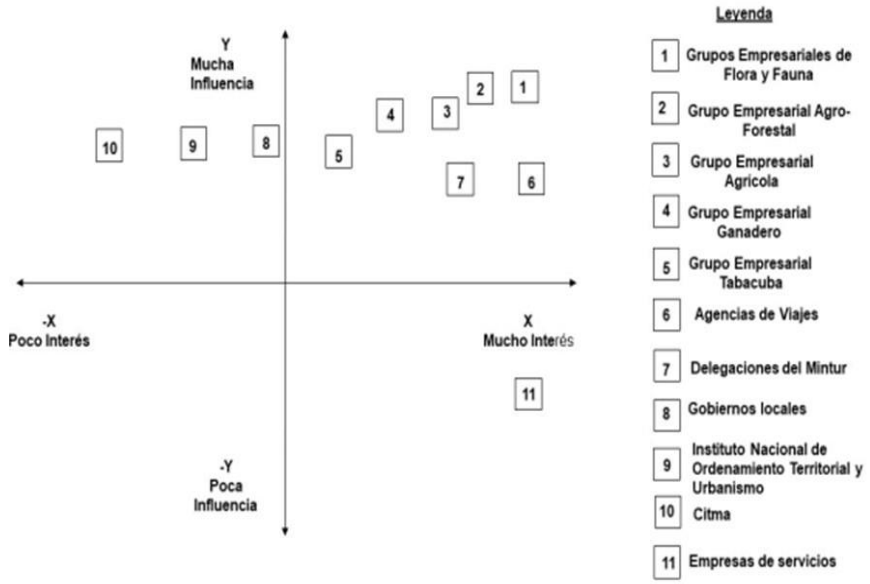

Figura 11. Mapa de posicionamiento ideal.

Según el análisis derivado del mapeo de actores ideal, los organismos y entidades que se ubican en el cuarto cuadrante (1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7) son los que presentan mayor interés e influencia en la gestión turística de ENNP.

Los Grupos Empresariales de Flora y Fauna, y Agroforestal ocupan los niveles superiores de involucramiento e incidencia, puesto que cuentan con un número más significativo de potencialidades y de productos turísticos potenciales con base en su patrimonio natural de gran diversidad biológica, su sistema de relaciones y encargo social dirigido a la conservación de los recursos, que les ha permitido elevar su experiencia en el desarrollo del ecoturismo y el turismo de aventuras.

Los Grupos Empresariales Agrícola y Ganadero poseen potencial para influir en el sector turístico, pero desde un enfoque diferente al anterior, los espacios con que cuentan son mucho más antropizados en respuesta a sus objetos sociales, en los que se prioriza la cultura agrícola y ganadera, y al turismo se le concede un rol secundario. No obstante, las fincas ganaderas y los sistemas de cultivos posibilitan la existencia de productos rurales, de agroturismo, turismo comunitario e incluso cultural.

El Grupo Empresarial Tabacuba responde a un perfil más industrial centrado en el tabaco, su experiencia y cultura, en este sentido hace que influya directamente sobre empresas tabacaleras con las que se pueden configurar productos dedicados a conocer sobre el cultivo, producción y comercialización del Habano como elemento típico de la idiosincrasia cubana.

Las agencias de viajes y delegaciones del MINTUR constituyen las instituciones responsables de configurar y comercializar la oferta turística del Destino País Cuba, por lo que se involucran en la gestión de turística de los ENNP y dominan las herramientas y experiencia requeridas por los espacios para aprovechar su potencial.

En el tercer cuadrante figuran los actores con una alta influencia puesto que regulan el desarrollo de la actividad turística y pueden impulsarla o restringirla, pero cuyo mayor interés no se focaliza en esa actividad, debido a que sus objetos sociales son de mayor envergadura. En este caso se encuentran los gobiernos locales, el CITMA y el Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo.

Por otra parte, en el primer cuadrante se identificaron las empresas de servicios porque al incrementar la actividad turística en los ENNP aumenta su volumen de trabajo y sus beneficios, lo que denota un interés elevado en una adecuada gestión; pero a su vez no se visualizan como responsables de la actividad, por lo que su influencia es reducida respecto a otras instituciones.

Una vez finalizado el estudio de las relaciones de los actores en torno a la gestión turística de ENNP y la importancia de estos vínculos en el correcto desempeño turístico de estos territorios, se detectó que estas interrelaciones son aún, en general, débiles y reducidas en cuantía, lo que lleva a que persistan brechas como: la existencia de pocos productos turísticos

en contraste a las elevadas potencialidades, niveles bajos de desarrollo en los productos actuales y una escasa comercialización de sitios con un alto valor.

De los factores anteriores se deduce la importancia y necesidad de fortalecer redes que interconecten aún más fuerte y sólidamente a los actores reconocidos.

Para el análisis se tomaron medidas expuestas por los encuestados de los actores-administradores de los ENNP estudiados, aportaron sus criterios a partir de sus cosmovisiones, sesgadas por la poca experiencia en la actividad turística y la abundante práctica foresto-agropecuaria.

De este modo, tomando de base las medidas anteriores, se proponen las siguientes acciones para mejorar las relaciones entre los actores de la gestión turística de los ENNP:

1. Establecer convenios con nuevos actores del sector turístico que contribuyan al diagnóstico de potencialidades, así como al diseño, rediseño y comercialización de productos turísticos. En este sentido, podrían considerarse las agencias de viajes Ecotur, Cubatur y Havanatur.
2. Trabajar en el perfeccionamiento de las relaciones ya existentes a través de la implementación de acuerdos con beneficios mutuos, así como planes de capacitación conjuntos sobre los productos turísticos de naturaleza y otras tipologías.
3. Fomentar la integración de empresas de servicios, pertenecientes a los sectores público y privado, a las ofertas turísticas configuradas en los ENNP como una forma de contribución al desarrollo local.
4. Promover la familiarización de los actores implicados en la gestión turística de ENNP con las características de los territorios, sus recursos de mayor valor, las zonas susceptibles, capacidades de carga; estos elementos propiciarían un uso sostenible de los mismos.
5. Crear medios oportunos para el establecimiento de una comunicación fluida, asertiva y en ambos sentidos entre los administradores del patrimonio natural no protegido y el resto de organizaciones relacionadas a la gestión para evitar conflictos de intereses.

La implementación y seguimiento de las medidas y acciones, precisarán de un esfuerzo de todos los actores clave de los ENNP para el establecimiento, desarrollo y consolidación de las interconexiones en función de la gestión turística territorial.

CONSIDERACIONES FINALES

El destino país como macro producto territorial requiere de una gestión y planificación turística a nivel nacional que articule a todos los actores pertinentes, donde adquiere gran relevancia el manejo de los espacios naturales en dos sentidos principales: las potencialidades de los recursos del medio y su grado de fragilidad, con el propósito de promover el turismo desde el enfoque de la sostenibilidad.

Asimismo, los espacios naturales no protegidos ocupan la mayor proporción de la superficie terrestre del Destino País Cuba (79,50 %), y sus administradores fundamentales son los grupos empresariales del Ministerio de la Agricultura de Flora y Fauna, Agroforestal, Agrícola, Ganadero y Tabacuba.

Por otra parte, los administradores del patrimonio natural no protegido conceden gran importancia a la puesta en práctica de la gestión turística, en especial los grupos empresariales de Flora y Fauna y Agroforestal que poseen experiencia en el sector, con productos de nivel alto y medio, pero aún el mayor potencial no se aprovecha.

Las relaciones reales entre los actores en la gestión turística de los espacios naturales no protegidos de administración foresto-agropecuaria son escasas, por lo que es necesario el cambio hacia su posicionamiento ideal para el logro de nuevas interconexiones que garanticen el establecimiento y desarrollo de la actividad turística para el aprovechamiento de su elevado potencial dentro del destino país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALGRANATI, S.; BRUNO, D. y LOTTI, A. (2012). Mapear actores, relaciones y territorios. Una herramienta para el análisis del escenario social. *Cuadernos de Cátedra* (3). Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Recuperado el 16 de abril de 2023 de https://animacionsocioculturalunlz.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/09/algranati-santiago-mapear-actores-territorios-y-relaciones-mod.pdf

CANO, G. (2021). *El patio del colegio como lugar de biodiversidad* (Tesis de maestría). Repositorio de Trabajos Académicos. Universidad de Jaén.

CROSBY, A. (2019). El turismo low-cost y su impacto ambiental y turístico. *EFE: verde.* Recuperado el 16 de abril de 2023 de https://efeverde.com/turismo-low-cost/

CRUZ, Y. (2018). Los recursos forestales y el aprovechamiento turístico. *Revista Cubana de Ciencias Forestales, VI* (3), 257-259. Recuperado el 14 de mayo de 2023 de http://cfores.upr.edu.cu/index.php/cfores/article/view/400/

CRUZ, Y. y GUTIERREZ, J. E. (2019a). Aproximación a la gestión turística en espacios naturales no protegidos. *Mundo Turístico* (1), 30-37.

CRUZ, Y. y GUTIERREZ, J. E. (2019b). Bases teórico-conceptuales de la gestión turística en espacios naturales no protegidos. *Conciencia Digital, II* (3), 23-37. Recuperado el 10 de mayo de https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v2i3.854

MATEO, J. (2013). *Geografía de los paisajes.* Editorial Félix Varela.

MATEO, J. (2015). Geografía y planificación territorial. *Planificación Física de Cuba* (20). Recuperado el 20 de febrero de 2020 de https://www.inotu.gob.cu/sites/default/files/revista/Geografia%20y%20planif...%20Mateo_0.pdf

MATEO, J. (2017, enero). Teoría y metodología de la Investigación Geográfica (Entrevista realizada por Y. Díaz en La Habana, Cuba.)

SILVERIO, N. G. (2021). Plan director de uso público del Parque Natural «El Hondo» como palanca de la sustentabilidad. *Ecocience International Journal, III* (4), 94-100. Recuperado el 14 de mayo de 2023 de https://doi.org/10.35766/ecocience.21.3.4.7

UNIVERSIDAD DE TORONTO (2016). The Literature Review: A Few Tips on Conducting It Recuperado el 25 de junio de 2023 de https://advice.writing.utoronto.ca/wp-content/uploads/sites/2/literature-review.pdf

VIANCHÁ, S. (2021). Configuration of Tourist Destinations and Land Use. Review of Drivers and Implications. *Investigaciones Turísticas* (21), 46-66. Recuperado el 14 de mayo de 2023 de https://doi.org/10.14198/INTURI2021.21.3

Conflicto de intereses

El autor declara que no existen conflictos de intereses.