



ISSN: 2675-682X

DOSSIER TEMÁTICO

“LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LA INNOVACIÓN Y LA VISIÓN INTEGRAL”

METODOLOGÍA PARA LA INSERCIÓN DEL AGROTURISMO AL SECTOR COOPERATIVO EN EL MACIZO TABACALERO DE SAN JUAN Y MARTÍNEZ

METODOLOGIA PARA A INSEÇÃO DO AGROTURISMO AO SETOR COOPERATIVO NO MACIÇO FUMAGEIRO DE SAN JUAN Y MARTÍNEZ

METHODOLOGY FOR THE INSERTION OF AGROTURISM TO THE COOPERATIVE SECTOR IN THE TOBACCO MASSIF OF SAN JUAN Y MARTÍNEZ

Yelina Magariño Pimentel ¹

Clara Elena Pimentel Fernández ²

Julio Cesar Basabe Santana ³

Iverilys Pérez Hernández ⁴

Resumen: En la Cuba de hoy se requiere, más que nunca, estimular la diversificación de actividades que beneficien el sector económico, y una manera de hacerlo es identificando y explotando potencialidades existentes en las localidades. La actividad turística no está exenta de esta posibilidad, ello ha conducido al desarrollo de modalidades turísticas, entre las cuales se potencia el agroturismo en el sector cooperativo, aprovechando los recursos culturales,

¹Profesora Asistente del Departamento-Carrera de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Máster en Administración de Empresas.

Correo electrónico: yelina.magarino@upr.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8073-5282>

²Profesora Asistente del Departamento de Matemática de la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Máster en Ciencias de la Educación.

Correo electrónico: cepimentel@upr.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8040-124X>

³Profesor Asistente del Departamento-Carrera de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Máster en Dirección de Empresas. Consultor Empresarial Certificado del Centro de Información y Gestión Tecnológica, Pinar del Río.

Correo electrónico: jbasabe21@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1549-4395>.

⁴Profesora e Investigadora del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo, Pinar del Río, Cuba. Profesora Titular. Doctora en Ciencias Geográficas

Correo electrónico: iverilys@upr.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9376-5728>.

naturales e históricos que existen. El objetivo de diseñar una metodología para integrar al sector cooperativo la modalidad agroturística en el macizo tabacalero de San Juan y Martínez, permite optimizar y aprovechar recursos, estimular encadenamientos productivos y diversificar actividades económicas en áreas con predominio agrícola. Se presenta una secuencia teórica que establece las bases para la incorporación de la modalidad agroturística en cooperativas tabacaleras, para ello se utilizaron diferentes métodos como el histórico lógico y el análisis y síntesis, además de la determinación de diferentes herramientas como las encuestas, entrevistas y la utilización de los métodos de expertos como tormenta de ideas y el Delphi, que posibilitaron la obtención y análisis de resultados en la investigación. Evidenciando potencialidades en el sector cooperativo del macizo tabacalero que argumentan la factibilidad de modificar la dinámica económica presente con la incorporación de la actividad agroturística, lo que permite concluir la investigación con el diseño de la propuesta metodológica en la vega de tabaco “Quemado del Rubí” perteneciente a la CCS “5to Congreso” del municipio San Juan y Martínez.

Palabras claves: Gestión, Cooperativismo, agroturismo, atractivos agroturísticos, potencialidades.

Abstract: In today's Cuba, it is necessary, more than ever, to stimulate the diversification of activities that benefit the economic sector, and one way to do it is by identifying and exploiting existing potentialities in the localities. The tourist activity is not exempt from this possibility, this has led to the development of tourist modalities, among which agrotourism is promoted in the cooperative sector, taking advantage of the cultural, natural and historical resources that exist. The objective of designing a methodology to integrate the agrotourism modality into the cooperative sector in the San Juan y Martínez tobacco massif, allows optimizing and taking advantage of resources, stimulating productive chains and diversifying economic activities in areas with a predominance of agriculture. A theoretical sequence is presented that establishes the bases for the incorporation of the agrotourism modality in tobacco cooperatives, for which different methods such as logical history and analysis and synthesis were used, in addition to the determination of different tools such as surveys, interviews and the use of expert methods such as brainstorming and Delphi, which made it possible to obtain and analyze results in the investigation. Evidencing potentialities in the cooperative sector of the tobacco massif that argue the feasibility of modifying the present economic dynamics with the incorporation of the agrotourism activity, which allows concluding the investigation with the design of the methodological proposal in the tobacco plain "Quemado del Rubí" belonging to the CCS "5th Congress" of the municipality of San Juan y Martínez.

Keywords: Management, Cooperativism, agrotourism, agrotourism attractions, potential.

1. Introducción

En Cuba, el movimiento cooperativo se desarrolló sobre la transformación de las estructuras sociales a partir del triunfo de la Revolución, por lo que las bases del cooperativismo se sustentaron en una concepción genuinamente socialista. Marín, (2016) refiere que en nuestro país el cooperativismo se ha desarrollado,

predominantemente en el sector agropecuario, asumiendo tres formas fundamentales, en tres momentos que marcan las etapas de su surgimiento, que son: las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC). Hoy se desarrollan cooperativas en otros sectores de la economía, lo que marca un hito en el despliegue del sector.

En los últimos años el cooperativismo ha influido en el desarrollo de la economía del país, en tal sentido en el Proyecto de Lineamientos del VI y VII Congreso del PCC dedicado a la gestión económica, a las cooperativas les corresponde cinco lineamientos específicos, lo que denota la intención y el propósito del país de reconocer, con mayor preponderancia, que el cooperativismo constituye una vía de desarrollo para el modelo social socialista cubano y la necesidad de continuar extendiéndolo a otros sectores de la economía (Marín, 2016). En este trabajo se analizará la pertinencia de la relación de las cooperativas con uno de los sectores más importantes en la economía de Cuba, el turismo.

El cooperativismo agropecuario en Cuba, abarca renglones con diferentes destinos, entre ellos la actividad del tabaco que también juega un papel fundamental, como rubro exportable que aporta importantes ingresos a la economía del país.

Entre el desarrollo de la agricultura y el turismo debe existir una interrelación orgánica, se condicionan y se presuponen, de ahí la importancia de lograr la sinergia entre ambos. Entre los años 20 y 30 del siglo XX inició el desarrollo turístico en Cuba, Rodríguez, et al, 2013 reflejan el cambio suscitado desde el 1ro de enero de 1959, que el Gobierno Revolucionario comenzó a desarrollar un conjunto de acciones enfocadas a la reestructuración del sistema turístico cubano. De esta forma se nacionalizó la rama turística y se erradicaron las malas costumbres.

La imagen turística de Cuba ante el mundo fue modificada para mostrar las bondades naturales y sociales de la isla. En sentido general estas y otras actividades fueron encaminadas a mejorar la vida de los cubanos y a promover relaciones comerciales con el resto del mundo. El turismo cubano se muestra ahora al mercado internacional con una cara diferente, perfecciona sus estrategias comerciales y optimiza sus productos y servicios. Luego de la caída del campo socialista el turismo sirvió como principal sostén de la economía cubana y mostró el camino que conduciría

a la sostenibilidad financiera y económica del país, siendo desde entonces el turismo una de las actividades piloto de Cuba, además de ser uno de las que apuesta por el desarrollo sostenible.

Según Sánchez, et al (2020), una de las modalidades del turismo es el agroturismo, actividad que permite al cliente no solo intercambiar con los integrantes de comunidades rurales, sino participar en procesos agrícolas y consumir, incluso, parte de las cosechas plantadas. Esta forma de hacer turismo permite al agroturista construirse su propia experiencia a partir de las potencialidades existentes y la vinculación con modos de producción agrícola. Tiene, además, la posibilidad de presentar muy baja estacionalidad, pues las estaciones y la rotación de cultivos permiten mantenerla activa durante casi todo el año.

Temas relacionados con el agroturismo en empresas cooperativas se han abordado desde la teoría y la práctica, pero aún en Cuba, no se ha desarrollado esta experiencia de cooperativas agropecuarias que se dediquen a servicios turísticos en ninguna de sus modalidades, en metodologías u otra tecnología que evidencie su desarrollo.

Martínez; Ferragut y García (2021), plantean que la educación ambiental emerge como una herramienta necesaria y útil para la gestión ambiental participativa. Esta no se debe realizar desde un enfoque reduccionista y parcelado del medio ambiente ni exclusivamente desde las instancias educativas, sino desde un enfoque integral, sistémico y multifactorial; con carácter cultural, ideológico y creativo que propicia en las comunidades la apropiación de conocimientos, sensibilización y la reflexión crítica respecto a la problemática ambiental desde la perspectiva del desarrollo sostenible local.

Las cooperativas tabacaleras son las más numerosas en el sector cooperativo pinareño, entre ellas, están algunos de los casos que practican la prestación de servicios turísticos, sobre todo las pertenecientes al macizo tabacalero de los municipios de San Juan y Martínez y San Luis, concretamente en las Vegas “Hoyo de Mena” y “Quemado del Rubí”, pertenecientes a la Cooperativa de Crédito y Servicios (CCS) 5to Congreso del PCC, en la vega “El Pinar” vinculada a la CCS Viet Nam Heroico, las mismas por sus condiciones socioeconómicas, calidad de la hoja que cosechan y alta productividad son objeto de estudio en la investigación.

La presencia de cooperativas agropecuarias, especializadas en tabaco, con experiencia en el cultivo, cultura en la producción y exportación del tan demandado producto, sin embargo el sector cooperativo desaprovecha las posibilidades de diversificar su gestión utilizando las potencialidades turísticas vinculadas a la cultura del tabaco del macizo tabacalero en la provincia de Pinar del Río, para desarrollar las bases productivas de los municipios integrados en él y propiciar nuevas oportunidades de empleo para los pobladores, rentas adicionales por concepto de turismo, encadenamientos productivos locales y desarrollo comunitario integrado. Trazándose como objetivo diseñar una metodología para integrar la modalidad del agroturismo al sector cooperativo en el macizo tabacalero de San Juan y Martínez.

La metodología estará integrada por premisas, fases, pasos, objetivos y técnicas que permita la gestión del sector cooperativo, en función del desarrollo de la actividad agroturística en las cooperativas agropecuarias.

2. Métodos y Técnicas

En esta investigación con base en el **método dialéctico** se utilizaron otros métodos y técnicas como:

Los **métodos teóricos** que se utilizaron los siguientes:

- El método lógico-histórico, se aplicó para determinar los antecedentes teórico-metodológicos de la gestión del sector cooperativo y el sector turístico, haciendo énfasis en la modalidad del agroturismo, evolución de estos términos y su relación con el desarrollo socioeconómico del país.
- El método lógico (hipotético-deductivo) que permite reproducir en el plano teórico lo más importante del fenómeno estudiado, formular la hipótesis de investigación, explicar los resultados obtenidos y deducir las conclusiones.
- El análisis y síntesis, se utilizó como procedimiento para el estudio de los diferentes aspectos relacionados con el proceso de desarrollo de la gestión del proceso de integración de la modalidad agroturística en el sector cooperativo.

- El método sistémico, facilitó caracterizar el objeto y el campo de acción de la investigación, al precisar los elementos constitutivos y las relaciones que entre ellos se establecen.
- Como **métodos empíricos**:
- Análisis documental: obtener y analizar datos, documentos, modelos e informes, bibliografía relacionada con la gestión turística específicamente con la actividad agroturística, con la gestión cooperativa y las relaciones e integración entre ellas, así como las experiencias existentes.
- Entrevistas individuales: mediante el diálogo, en un encuentro formal y planeado, se utilizó esta técnica para obtener información para corroborar y validar la situación actual de la gestión del turismo rural, específicamente el agroturismo en función de su integración en el sector cooperativo.
- Encuestas: Esta técnica cuantitativa se aplicó a una muestra de personas capaces de evidenciar la situación actual del turismo, cooperativismo y la industria del tabaco en la provincia, específicamente en los municipios de San Luis y San Juan y Martínez, y pertenecientes a centros laborales de esos sectores, para diagnosticar las potencialidades reales del sector cooperativo para la inserción de la actividad agroturística.
- Método Delphi: el método de expertos Delphi se aplicó para analizar aspectos positivos y negativos que evidencian la situación actual de la gestión del turismo y del cooperativismo, además, definir y ordenar por orden de importancia, las deficiencias que afectan mayormente la inserción de la actividad agroturística en el sector cooperativo.
- Diagrama Ishikawa: Se utilizó para una mejor interpretación a partir de la representación gráfica del problema por el que se realiza la investigación, el desaprovechamiento de las potencialidades que brinda el macizo tabacalero de los municipios de San Luis y San Juan y Martínez como atractivo agroturístico y las causas que lo fundamentan, luego de ser diagnosticado por un grupo de expertos a partir del método Delphi.
- Tormenta de ideas: es una técnica de grupo que se utilizó para la generación de ideas nuevas y útiles que permite diagnosticar la gestión del turismo y el cooperativismo en la provincia de Pinar del Río. Además de identificar y definir

elementos que fundamenten las mejoras que genera la implementación y desarrollo de una metodología que permita la integración de la actividad agroturística al sector cooperativo.

3. Resultados

Se realiza un diagnóstico empírico de la gestión del sector cooperativo en función de integrar la actividad agroturística enmarcado en el macizo tabacalero de Pinar del Río, para el que se utiliza la metodología de Vallejos (2008), la cual cuenta con cuatro pasos que se grafican ajustándola al objetivo de la investigación y se muestra a continuación:

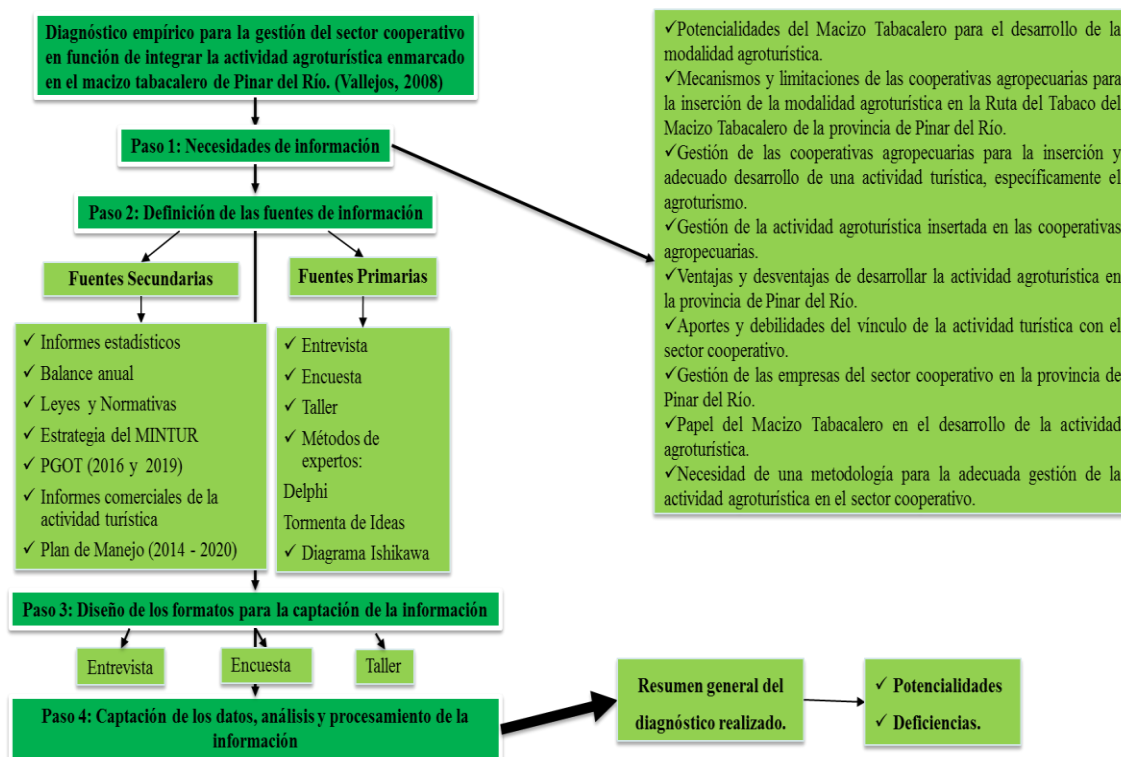


Figura 1: Metodología para el diagnóstico empírico. Vallejos (2008). Modificada según los objetivos de la investigación.

De los resultados de las fuentes de información, se diagnostica un volumen de indicadores positivos y negativos, de los que se determina cuáles son las principales deficiencias que influyen directamente en el desaprovechamiento de las potencialidades que brinda el macizo tabacalero de los municipio de San Luis y San

Juan y Martínez, como atractivo agroturístico, a partir de dos métodos de expertos; el primero una Tormenta de ideas en el desarrollo de un taller y el segundo, el método de Delphi, para validar la credibilidad de cada uno de estos aspectos deficientes y que tributan realmente al problema de la investigación.

Seguidamente se exponen las potencialidades y deficiencias que expresó el grupo de expertos que fue constituido en la etapa de recopilación de información, para el procesamiento de la misma, a partir de la herramienta lluvia de ideas en un taller realizado sobre las temáticas de gestión del sector cooperativo vinculado a la actividad turística y gestión del turismo rural específicamente el agroturismo;

3.1 Potencialidades

- El macizo tabacalero es el escenario ideal para el comienzo del desarrollo de actividad turística, específicamente la modalidad agroturística.
- Existencia de un producto turístico, “Proyecto Ruta del Tabaco”, ideal para la inserción de la actividad turística, en especial la modalidad agroturística en el sector cooperativo.
- Existencia de potencialidades para el desarrollo de la actividad turística, en especial la modalidad agroturística
- Existencia de una demanda para el desarrollo del agroturismo.
- Posibilidad de incremento de ingresos monetarios en las cooperativas y comunidades donde se realicen actividades turísticas, específicamente la modalidad agroturística.
- Surge la necesidad de crear mayor cantidad de nuevos y viejos empleos.
- La actividad turística, específicamente el agroturismo brinda una mejor dinámica económica al sector cooperativo.
- El agroturismo puede elevar el reconocimiento a las zonas rurales donde se encuentran enclavadas las cooperativas agropecuarias y mejorar los rendimientos de cosecha por la motivación y estímulos que reciben los campesinos asociados.
- Disposición de los directivos del MINAG, Junta Directiva de las cooperativas agropecuarias y demás actores involucrados para el desarrollo del agroturismo.
- Necesidad y posibilidades de capacitación a los actores: Junta Directiva de las cooperativas agropecuarias, Directivos de MINAG, Gobierno, Comunidad,

Patrimonio y CATEC en temas asociados a la actividad turística, específicamente el agroturismo.

- Reconocimiento por parte del Gobierno y del MINTUR de la necesidad de añadir valor a la cartera de productos turísticos de la provincia con la modalidad agroturística.
- Voluntad de la máxima dirección del País para el desarrollo del trabajo comunitario integrado al que tributa el agroturismo, a la vez éste puede influir en el florecimiento de la comunidad.

3.2 Deficiencias

A continuación, se presentan las deficiencias detectadas en el diagnóstico; en cuanto a la situación actual en la gestión de ambos Sectores.

Deficiencias en cuanto a la gestión del turismo rural específicamente el agroturismo:

- No existe ninguna metodología que contemple la inserción de la actividad turística, específicamente la modalidad agroturística en el sector cooperativo, sólo se tiene referencia de incipientes experiencias anteriores de actividad agroturística en el sector cooperativo.
- No existe marco legal regulatorio que ampara el desarrollo de la actividad turística, específicamente la modalidad agroturística en el sector cooperativo evidenciado, entre otros aspectos porque:
 - El MINTUR no ha tramitado el alta del marco legal regulatorio como una necesidad para el desarrollo del agroturismo.
 - Los órganos regulatorios; Vivienda, Planificación Física, Patrimonio no viabilizan el desarrollo del agroturismo con rapidez.
 - No se crean los mecanismos adecuados para la comercialización de la modalidad agroturística, pues se utilizan de los mismos canales de comercialización del turismo tradicional para el desarrollo del agroturismo
 - No se ha creado por parte del MINTUR, una especialización de la cartera de negocios en tal sentido:
 - La comercialización en la actualidad se encuentra centralizada.

- Existe un predominio de la comercialización del turismo masivo.
- Inadecuada Gestión de los Recursos Humanos en las cooperativas agropecuarias.
 - No siempre existe personal calificado formando parte de la Junta Directiva de las cooperativas agropecuarias.
 - Existe dificultad en el proceso de selección de personal.
 - Carencia de capacitación al personal de las cooperativas agropecuarias.
 - Fluctúa el personal en la dirección de las cooperativas agropecuarias.

Deficiencias en cuanto a la gestión del sector cooperativo vinculado a la actividad turística.

- No siempre existe la adecuada coordinación en el desarrollo de la actividad turística, específicamente la modalidad agroturística en el sector cooperativo.
- No existe organización e integración en la toma de decisiones de los actores participantes en la modalidad agroturística.
- Deficiente planificación entre las cooperativas agropecuarias y la comunidad para el desarrollo medioambiental y el bienestar común.
- Inexistencia de recursos para crear condiciones en las cooperativas agropecuarias que lo necesiten.
- Falta de motivación por desconocimiento, para crear las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad agroturística en las cooperativas agropecuarias.

A partir de estos resultados, se realizó el método Delphi para certificar la realidad y credibilidad de las deficiencias que tributan al desaprovechamiento de las potencialidades que brinda el macizo tabacalero de los municipios de San Luis y San Juan y Martínez como atractivo agroturístico, además de obtener el orden de importancia de cada una.

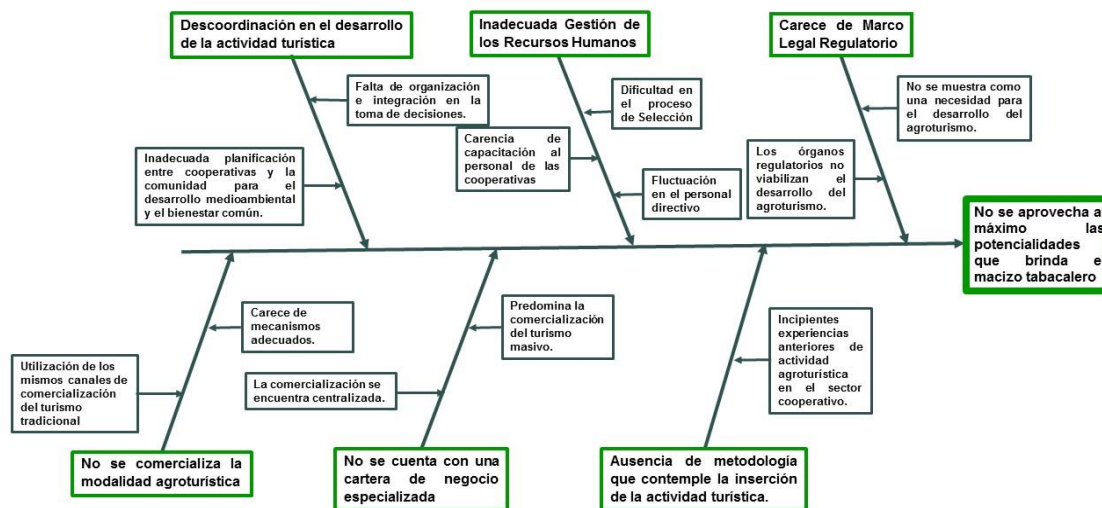


Figura 2: Deficiencias ponderadas existentes en la Gestión del Sector cooperativa que impiden el aprovechamiento de las potencialidades del Macizo Tabacalero en los municipios de San Juan y Martínez y San Luis en un Ishikawa.

4. Discusión

La implementación de esta metodología permite crear las bases para la gestión del sector cooperativo integrando la actividad turística, específicamente la agroturística. La herramienta brinda una secuencia de etapas para la gestión que sirve de guía para la toma de decisiones de los actores claves, principalmente del presidente y junta directiva de las cooperativas agropecuarias, que son los encargados de conducir las decisiones tomadas en las mismas.

Para el desarrollo de la metodología se requiere redactar las premisas que conduzcan a la posibilidad de su realización. Las mismas se encuentran estrechamente relacionadas debido a la concepción sistémica con que se propone desarrollar la modalidad de turismo rural, específicamente el agroturismo y los elementos que aporta el marco legal regulatorio del turismo en Cuba y en especial la resolución conjunta No. 50 MINAG, Cultura y Turismo que rige el desarrollo del turismo de naturaleza, rural y de aventura, (2014).

La proposición muestra un alcance con un rango de aplicación local, con una flexibilidad que ayude a facilitar una guía para la gestión del agroturismo en el sector cooperativo, en función de las potencialidades existentes en el macizo tabacalero del municipio de San Juan y Martínez.

Para el desarrollo de la metodología se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

4.1 Premisas para el cumplimiento de la metodología

1. Voluntad política del gobierno local: aceptación por parte del gobierno municipal del municipio de San Juan y Martínez de apoyar en la aplicación de la metodología, a partir del convencimiento de su utilidad, viabilidad y pertinencia como contribución al desarrollo de las cooperativas agropecuarias y de sus comunidades.
2. Existencia de potencialidades en las cooperativas agropecuarias en el macizo tabacalero del municipio de San Juan y Martínez para el desarrollo del turismo rural, específicamente la modalidad agroturística.
3. Fortalecimiento de capacidades del gobierno local de San Juan y Martínez, MINAG, MINTUR, ANAP y otros actores implicados en la actividad turística para el diseño e implementación de herramientas de gestión del turismo rural, específicamente del agroturismo en las cooperativas agropecuarias.
4. Existencia de mecanismos de contribución económica para el desarrollo local.

4.2 Propuesta metodológica para la inserción del agroturismo al sector cooperativo en el macizo tabacalero en San Juan y Martínez.

A partir del marco teórico analizado, que aportó la concepción del turismo rural, específicamente del agroturismo y sus particularidades, así como los resultados de las fuentes de información primaria y secundaria que arrojaron la existencia de potencialidades en las cooperativas del macizo tabacalero, para el desarrollo de la modalidad agroturística específicamente y la necesidad de añadir valor a la cartera de productos turísticos de la provincia.

La metodología para la inserción de la actividad agroturística constituye una novedad en el contexto cubano, en tanto esta submodalidad perteneciente al Turismo

Rural, no se ha desarrollado en Cuba, en el contexto cooperativo bajo preceptos metodológicos. De manera que, en casos aislados, de forma empírica, desde la práctica se realizan algunas actividades que han servido de referencia para la propuesta que se hace, pues la cooperativa agropecuaria no contempla en su objeto social la prestación de servicios turísticos.

Se diseña la metodología para la gestión del turismo rural, específicamente el agroturismo, la que tiene como propósitos esenciales los siguientes:

- Inserción del turismo rural en la submodalidad agroturística en las cooperativas agropecuarias que reúnan las condiciones para ello.
- Creación de un mecanismo de concertación coordinado por los presidentes y juntas directivas de cada cooperativa agropecuaria.
- Aporte de niveles de renta adicional, empleos y sentido de pertenencia a los cooperativistas y su comunidad.
- Fomenta encadenamientos productivos y de valor que dinamizan la estructura socio-económica local.
- Sistematiza experiencias y herramientas desarrolladas de forma participativa para el perfeccionamiento de la gestión del turismo rural como vía para el desarrollo de las cooperativas, la comunidad y lo local.

4.3 Descripción de la propuesta metodológica y sus componentes.

La metodología para la inserción del sector cooperativo del macizo tabacalero de la provincia de Pinar del Río, presenta una estructura por fases, descritas por pasos (figura 3). El seguimiento de cada fase se interconecta, proporcionando una guía para la gestión de la actividad agroturística insertada al sector cooperativo de manera apropiada, según las características del área que responda a la modalidad del turismo rural, específicamente al agroturismo. La propuesta consta de un objetivo general y por cada fase y los pasos contienen una descripción que explican su contenido.

Las características de la metodología de gestión y el cumplimiento de las premisas proporcionan el marco conceptual y metodológico necesario para favorecer su aplicación de acuerdo con la lógica que se expone en el esquema. La estructura metodológica cuenta para su desarrollo con un total de 6 fases y 16 pasos. Las fases

previstas son: Análisis previo, Sensibilización, Diagnóstico, Planificación y Organización, Implementación, Evaluación y Monitoreo.

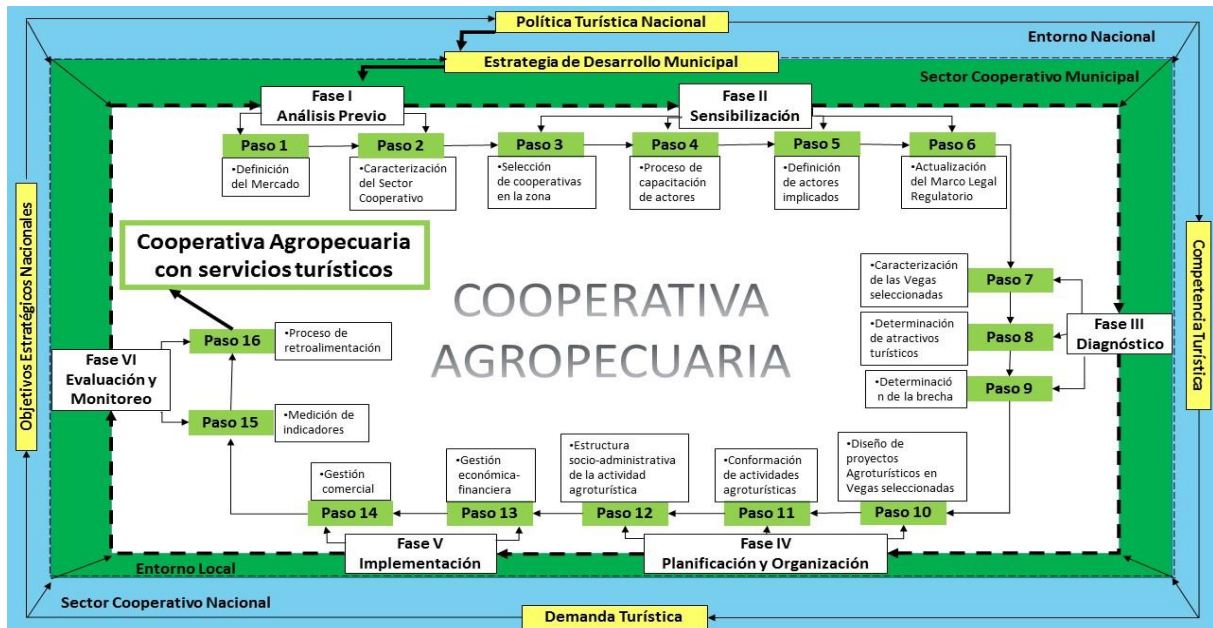


Figura 3: Metodología para la inserción del agroturismo al sector cooperativo en el macizo tabacalero en San Juan y Martínez

Para el desarrollo de la metodología se deben tener en cuenta el cumplimiento de las premisas establecidas para su aplicación. Es necesario visualizar el entorno nacional y el entorno local, pues brindan entradas importantes para su desarrollo. En el caso del entorno nacional, donde se incluye el sector cooperativo se prevén como entradas las políticas turísticas nacionales, los objetivos estratégicos nacionales, la competencia y la demanda turística, ya que definen a nivel de país los lineamientos a seguir en tema turístico, los objetivos propuestos por el país en cuanto al turismo y a otros sectores, como el sector cooperativo donde se pueden desarrollar encadenamientos productivos o en servicios turísticos, el conocimiento de la competencia nacional e internacional, a partir de la inserción de Cuba dentro del destino del Caribe y de las tendencias turísticas a nivel mundial. Estas entradas inciden en el entorno local, que incluye el Sector Cooperativo Municipal, el cual es soportado por la estrategia de desarrollo municipal que proporciona las pautas para la dinámica del desarrollo del municipio.

Una vez en el entorno local y a partir de las entradas que proporciona la estrategia de desarrollo municipal se comienza el análisis por fases:

Fase I. Análisis previo

En la primera fase se trabajará con objetivo de determinar la viabilidad para el desarrollo de un turismo rural, específicamente del agroturismo, para ello se proponen dos pasos, que conllevarán al estudio de mercado, y la caracterización del sector cooperativo para la gestión del turismo.

Paso 1. Definición del mercado

Este paso se realizará a partir de un estudio de los mercados que arriban a la provincia, se hará énfasis en el segmento de mercado interesado en la modalidad de turismo rural, específicamente en el agroturismo; que generalmente son las personas que buscan convivir con la cultura rural, la historia, sus tradiciones, la convivencia, para conocer las motivaciones, gustos y preferencias de los clientes.

Técnicas a utilizar

- Trabajo en grupo
- Revisión de encuestas y entrevistas realizadas por Infotur
- Revisión de entrevistas a Agencias de viajes territoriales

Paso 2. Caracterización del sector cooperativo.

La caracterización de la situación actual del sector cooperativo, nos brinda un diagnóstico que propone valorar los aspectos generales, la actualidad de su contexto; así como los aspectos socioeconómicos, para determinar las posibilidades de encadenamientos productivos. Así como la determinación del aspecto cultural, de igual manera se actualiza e identifican los recursos en general, determinando cuales constituyen atractivos turísticos a corto, mediano y largo plazo, se determina la zonificación turística, teniendo en cuenta las características de la comunidad presente, el análisis de su cultura, modos de actuación, culinaria, estilo arquitectónico, se establece un plan de manejo. Mediante diferentes técnicas se determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el sector. El objetivo es caracterizar la situación actual del sector cooperativo en todos sus aspectos.

Técnicas a utilizar

- Lluvia de ideas

Fase II. Sensibilización

Esta fase se caracteriza principalmente por la identificación, selección y capacitación de los actores que intervendrán en la gestión del producto agroturístico

en el sector cooperativo, además de que cubrirá la selección de las cooperativas donde se llevará a cabo la metodología, así como la actualización del Marco Legal Regulatorio.

Paso 3. Selección de cooperativas en la zona.

La selección de cooperativas agropecuarias que corresponde a las zonas y comunidades que se verán directa y potencialmente involucradas para el desarrollo de la modalidad de turismo rural, específicamente el agroturismo, donde se prevén los impactos sociales, para ello se realizará un estudio de las capacidades que presenta la zona para el desarrollo de las diferentes actividades del agroturismo. La Delegación de turismo, la Delegación de la Agricultura y sus representaciones, en el municipio de San Juan y Martínez de conjunto con el gobierno municipal, analizarán, aprobarán y propondrán las propuestas de cooperativas agropecuarias con condiciones o a las que se les pueda crear, para implementar la actividad agroturística.

Técnicas a utilizar

- Trabajo en grupo
- Mapeo del área, para determinación de uso

Paso 4. Proceso de capacitación de actores.

Este paso se realizó a partir de un proceso de identificación y selección de los actores que intervendrán en la gestión del producto rural, específicamente en la actividad agroturística, haciendo énfasis en temáticas turísticas y del cooperativismo como actor fundamental que desarrollara la actividad agroturística, priorizando además en estas acciones de capacitación, a cooperativistas, a la comunidad, a organizaciones de masa, e instituciones de la localidad, así como al subgrupo de turismo de naturaleza, aventura y rural que rige el desarrollo de esta modalidad en el país según la Resolución. No.33 del 11/04/2021.

Técnicas a utilizar

- Talleres
- Conferencias
- Visitas especializadas
- Reuniones temáticas

Paso 5. Definición de actores implicados

Es necesario la caracterización y la identificación de los actores que participan

en la aplicación de la metodología, a partir de aquí se realiza un análisis para determinar la posición de cada uno de ellos y sus funciones con respecto al objetivo en común, el desarrollo de la adecuada gestión del turismo rural, específicamente de la submodalidad del agroturismo, determinando así las potencialidades y restricciones que existen en cuanto al nivel de conflictos y de oportunidades. Esto se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten diagnosticar la situación actual y así realizar los proyectos necesarios e incluirlos a la Estrategia de Desarrollo Municipal.

Técnicas a utilizar

- Trabajo en grupo
- Entrevistas

Paso 6. Estudio del Marco Legal Regulatorio

Se partirá del análisis de las regulaciones para conocer la legalidad del contexto que fundamenten el proceso de gestión del sector cooperativo y el desarrollo local, para así identificar las oportunidades que brinda el cuerpo legislativo y hacer las precisiones y ajustes necesarios y permitidos para la inserción de la actividad agroturística en el mismo.

Técnicas a utilizar

- Revisión documental
- Trabajo en Grupo

Fase III. Diagnóstico

Con esta fase se quiere llegar a resultados que permitan comenzar el trabajo de inserción de las actividades agroturísticas en el Sector cooperativo; a través de la caracterización de las Vegas seleccionadas, la determinación de atractivos turísticos y finalmente la determinación de la brecha para conocer la situación actual y poder tener una visión un tanto más clara de las vegas, atractivos turísticos y la comunidad aledañas, que pertenecen a las cooperativas agropecuarias del municipio de San Juan y Martínez con esta inserción.

Paso 7. Caracterización de las Vegas seleccionadas

La caracterización del estado actual de las vegas seleccionadas, nos brinda un diagnóstico que propone valorar los aspectos generales, los antecedentes y actualidad del contexto local; así como el análisis físico-geográfico, los aspectos

socioeconómicos, para determinar las posibilidades de encadenamientos productivos. El objetivo es caracterizar la situación actual de cada vega en todos sus aspectos.

Técnicas a utilizar

- Lluvia de ideas
- Trabajo en grupo

Paso 8. Determinación de atractivos turísticos

En este paso se lleva a cabo la determinación del aspecto cultural, se actualiza el inventario turístico, la identificación de los recursos en general, determinando cuales constituyen atractivos turísticos a corto, mediano y largo plazo, se determina la zonificación turística, teniendo en cuenta las características de la comunidad aledaña, el análisis de su cultura, modos de actuación, culinaria, estilo arquitectónico, se establece un plan de manejo. Mediante diferentes técnicas se determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el área.

Técnicas a utilizar

- Lluvia de ideas
- Trabajo en grupo

Paso 9. Determinación de la brecha

En este paso se establece una comparación, a partir de los resultados obtenidos en los pasos anteriores, donde el análisis brinda el estado que presentaba la gestión del turismo rural antes y la situación que se prevé según la planificación realizada para las diferentes vegas que pertenecen al sector cooperativo. El cálculo de la brecha orienta hacia donde se quiere llegar en la gestión del turismo rural.

Técnicas a utilizar

- Trabajo en grupo

Fase IV. Planificación y Organización

En esta fase se realizará la planificación y organización de los proyectos agroturísticos con sus respectivas actividades, atendiendo a las características de esta submodalidad del turismo y en función de los conceptos y potencialidades del municipio. Evaluando y diseñando las dimensiones que conformaran los proyectos agroturísticos teniendo en cuenta las potencialidades locales. También se crea una estructura socio – administrativa dentro de la cooperativa, ya que los cooperativistas

son los que decidirán, a partir de las funciones del turismo, quienes entonces se encargaran de atender las actividades agroturísticas dentro de la misma.

El papel de la cooperativa, es rol fundamental, ya que es ella el ente legal que ampara el desarrollo de la pertinencia del agroturismo en los integrantes de la cooperativa, utilizando el Marco Legal Regulatorio, a partir de la transformación del Objeto Social, pues es el presidente y la Junta Directiva los responsables de monitorear contantemente la ejecución de las actividades turísticas dentro de la cooperativa repartiendo los dividendos, entre todos los cooperativistas, a razón de un porciento que será determinado por cada Junta directiva en función de la cantidad de usufructuarios o cooperativista, que brindan servicios de turismo en estas cooperativas agropecuarias. Pues la Junta directiva tiene el papel de decidir cuál será el porciento, a partir de la cantidad de integrantes, cooperativistas que puedan tributar a los beneficios sociales y económicos de cada cooperativa. Además, en el caso de las cooperativas agropecuarias, la visitación a las vegas es cobrada por CATEC y los cooperativistas reciben ingresos por concepto de guiatura, restauración y alojamiento. Es la cooperativa, desde la perspectiva legal, la responsable de dirigir y de buscar los encadenamientos productivos en la región con otras cooperativas u otras instituciones, para aligerar los costos, para diversificar las ofertas. Estos proyectos pueden tener un amparo internacional, siendo la cooperativa como ente jurídico el representante ante la localidad, el estado cubano y la institución internacional de proceder a la adquisición de recursos a través de proyectos.

Paso 10. Diseño de proyectos Agroturísticos en Vegas seleccionadas

Para este paso se evalúan los proyectos existentes vinculados al turismo rural, específicamente en la submodalidad del agroturismo, para el diseño de nuevos productos asociados a proyectos en función de las potencialidades que brindan las cooperativas agropecuarias de cada municipio en cuestión.

Técnicas a utilizar

- Encuestas
- Entrevistas
- Lluvia de ideas
- Trabajo en grupo

Paso 11. Conformación de actividades Agroturísticas

Para la conformación de las actividades agroturísticas, primeramente, se identifican los recursos que conformaran esta modalidad, en función de las potencialidades que correspondan al municipio y la caracterización de sus comunidades, su cultura y modos de actuación, se definen las actividades, respondiendo a los atractivos presentes.

Técnicas a utilizar

- Trabajo en grupo
- Visitas especializadas

Paso 12. Estructura socio – administrativa de la actividad agroturística

En este paso se diseña una estructura socio – administrativa dentro de la Junta directiva de las cooperativas, se designará una plaza para la persona que reúna las condiciones y determinados requisitos para atender el desarrollo del producto turístico, quien hará las negociaciones con los turoperadores, con la agencia comercializadora CATEC, que estará pendiente al libro del visitante; pues para este trabajo se necesita una persona dirigiendo desde la Junta directiva y otra como especialista comercial.

Fase V. Implementación

Esta fase ejecuta la diversificación del objeto social de las cooperativas a través de la oferta de proyectos agroturísticos específicos de cada cooperativa agropecuaria, los mismos se comercializarán a partir de las potencialidades existentes en cada una de las cooperativas y con las particularidades de cada cooperativista y su familia. La misma contará con dos pasos; gestión económica financiera y la gestión comercial.

Paso 13. Gestión económica financiera

En este paso se desarrollará el monitoreo de la gestión económica financiera que se centrará en la Junta Directiva de cada cooperativa y su presidente, será responsable de ella cada titular del proyecto agroturístico, donde llevará la economía de los gastos, los ingresos, todas las utilidades, entre otras; siempre informando a la Junta directiva y al Presidente del comportamiento de esta actividad, de las perspectivas económica financiera por temporada. Así se comprobará la efectividad de la propuesta metodológica, pues de forma general se evalúan los impactos positivos y negativos que pueda generar esta propuesta.

Técnicas a utilizar

- Trabajo en grupo para el cálculo de razones financieras

Paso 14. Gestión comercial

En este paso se proyecta comercialmente la oferta agroturística en función de la demanda turística existentes, a partir de las tendencias de este mercado, los competidores y las buenas prácticas, en función de la oferta agroturística se diseñan los canales de distribución y la campaña comunicacional, con lo cual no solo se da a conocer la oferta, sino que también se busca la satisfacción del visitante y que se repita su visita al destino.

Técnicas a utilizar

- Trabajo en grupo

Fase VI. Evaluación y Monitoreo

La finalidad de esta fase es crear un mecanismo de control orientado a la mejora continua de la metodología de gestión de turismo rural implementada, a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas en el cumplimiento de los objetivos propuestos por fase, lo cual facilitará la valoración parcial en la implementación de cada fase y da la posibilidad de corregir los errores posibles sin tener que llegar al final de la aplicación. Esta fase cuenta con dos pasos que abarcan la medición de indicadores y el proceso de retroalimentación. A partir de identificar las variables y dimensiones sobre las cuales se construirán los principales indicadores y criterios de medida que servirán para monitorear la eficacia de la metodología, en la diversificación de la cartera de productos turísticos locales.

Paso 15. Medición de indicadores

En este paso, se diseñan indicadores, los cuales brindan evaluación y criterios de medida, para un mejor análisis y comprensión, aunque a medida que se obtienen los resultados, se propone ir anexando en una sola tabla cada fase concluida, con la propuesta de correcciones. Así se logra la consecutividad de la metodología y se brinda un estado comparativo con las posibles correcciones realizadas en cada una de ellas, a partir del conjunto de indicadores propuestos, con sus respectivos criterios de medida, esto permite ajustar sus pasos, si el caso lo requiere, pues la constatación mediante indicadores, permite corregir los errores que pudieran surgir en el momento

de la aplicación de esta investigación, así se logra mayor efectividad en la puesta en práctica de la metodología.

Técnicas a utilizar

- Tormenta de ideas
- Trabajo en grupo

Paso 16. Proceso de retroalimentación

Este paso revela el estado de desarrollo de cada fase por lo que es sumamente importante para la implementación de la metodología, además en este paso se elabora la propuesta de mejora; se obtienen los resultados de la implementación y del conocimiento del estado de opinión de todos los actores que se encuentran ejecutando las fases de la metodología. Es necesario, proponer mejoras durante toda la aplicación de la metodología, a partir de conocer el grado de satisfacción del visitante y analizar el sistema de indicadores por cada una de las fases, para retroalimentar todo el proceso.

Técnicas a utilizar

- Trabajo en grupo

La metodología diseñada brinda la oportunidad de diversificar la actividad cooperativa, introduciendo el agroturismo como submodalidad principal, lo cual genera mayores dividendos para la misma, a partir del aprovechamiento de las potencialidades (recursos naturales y culturales) de las regiones y desarrollando las localidades aportando beneficios para las cooperativas.

CONCLUSIONES

1. Con la caracterización se ratifican e identifican las potencialidades en el sector cooperativo para el desarrollo de la actividad turística, en especial la modalidad agroturística en la provincia de Pinar del Río, sin embargo, el análisis arrojó que existen limitaciones vinculadas con la gestión en las cooperativas agropecuarias, que demuestran que no se aprovecha al máximo las potencialidades que brinda el macizo tabacalero principalmente, del municipio de San Juan y Martínez como atractivo agroturístico.

2. Se diseña y fundamenta una metodología, compuesta por fases y pasos, que brinda una herramienta para la gestión del sector cooperativo con la actividad agroturística insertada, lo cual tiene como tributo de su salida la diversificación de la cartera de productos turísticos en las comunidades.

Bibliografía

Labrador Machín, O. (2020). Gestión y responsabilidad social cooperativa: Su indisoluble unidad de la actualidad. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(2), 160-165. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/342>

Marín de León, I. (2016). Modelo de gestión pública para el sector cooperativo a escala municipal [Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca»]. <https://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/3403>

Martínez Nuñez, E; Ferragut Reinoso, E y García González, M. (2021). La educación popular ambiental, una alternativa para la autogestión. *Revista diálogos e perspectivas interventivas, Serrinha - Bahia - Brasil*, V.2, N.e12023, p.1-12, 2021. Dossier temático Educación superior a la luz de los nuevos tiempos. Issn: 2675-682x

Mateo Burbano, I. E., Vite Cevallos, H., & Carvajal Romero, H. (2020). Agroturismo como alternativa para el desarrollo socioeconómico de la Parroquia Río Bonito. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(1), 138-144. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/241>

Mintur. (2019). Informes estadísticos y comerciales del comportamiento del turismo del MINTUR en Pinar del Río, Cuba. Ministerio del Turismo.

Onei. (2019). Anuario Estadístico de Pinar del Río 2018. Oficina Nacional de Estadística e Información. http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/anuario_est_provincial/00_anuario_completo_2018.pdf

Onei. (2020). Anuario Estadístico de Pinar del Río 2019. Oficina Nacional de Estadística e Información. http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/anuario_est_provincial/21_anuario_estadistico_de_pinar_del_rio_2019.pdf

PGOT. (2019). Programa General de Ordenamiento Territorial. Planificación Física, Departamento de Turismo.

Ramírez, J., & Pérez, I. (2014). Manual de taxonomía turística [Boletín trimestral Vueltabajo informa]. Escuela de Hotelería y Turismo «Brisas de Occidente».



ISSN: 2675-682X

DOSSIER TEMÁTICO

“LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LA INNOVACIÓN Y LA
VISIÓN INTEGRAL”

Rodríguez, M., & al, e. (2013). Por un Turismo diferente. Fidel y el turismo en Cuba. La habana: Editora política.

Sánchez Sosa, S. L., Ramírez Pérez, J. F., & Pérez Hernández, I. (2020). Procedimiento para el diseño de productos agroturísticos. Cooperativismo y Desarrollo, 8(2), 166-182.

<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/304>

Manuscrito recibido el: 15 de marzo 2023.

Aprobado: 05 de abril de 2023.

Publicada: 15 de mayo de 2023.