

REVISTA INDEXADA REVISADA POR PARES



EXPLORADOR DIGITAL

ISSN 2661-6831

Abril - Junio 2022

VOL. 6 NUM. 2
2022

TURISMO & EDUCACIÓN

www.exploradordigital.org
www.cienciadigitaleditorial.com

La revista Explorador Digital es una revista científica evaluada por pares permitiendo la divulgación de investigación en áreas de Educación, Humanidades y Arte & Servicios, se publica en formato digital trimestralmente.

ISSN: 2602-8506 Versión Electrónica

- **Misión.-** Visionario Digital es una revista científica de relevancia académica e investigativa, que tiene como fin la evaluación y la difusión de nuevo conocimiento científico de alta calidad, fruto de la investigación de docentes, estudiantes y profesionales, con criterios de excelencia académica, científica e investigativa que demanda la comunidad científica y la sociedad en general.
- **Visión.-** En el mediano plazo ser una revista reconocida por la comunidad científica, nacional, por sus publicaciones de relevancia y pertinencia con énfasis en las Ciencias Económicas, Administrativas y Jurídicas, además en ese periodo se deberá formar parte de las bases bibliográficas más reconocidas en las áreas mencionadas.
- **Valores.-** VISIONARIO DIGITAL se compromete a cumplir con los siguientes valores que permitirán desarrollar de manera objetiva el fin de la gestión en la academia e investigación:
 - Imparcialidad: Selección de los artículos científicos a publicar con alto criterio de responsabilidad y equidad, sin favorecer a algún investigador.
 - Veracidad: Las investigaciones a publicar que serán tomadas en cuenta y revisadas para verificar la veracidad de los datos que se presentan, de la misma manera es de estricta responsabilidad la información que presentan los autores.



EDITORIAL CIENCIA DIGITAL



Contacto: Explorador Digital, Jardín Ambateño,
Ambato- Ecuador

Teléfono: 0998235485 – (032)-511262

Publicación:

w: www.exploradordigital.org

w: www.cienciadigitaleditorial.com

e: luisefrainvelastegui@cienciadigital.org

e: luisefrainvelastegui@hotmail.com

Director General

DrC. Efraín Velastegui López. PhD. ¹

"Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto, y pensar lo que nadie más ha pensado".

Albert Szent-Györgyi

¹ Magister en Tecnología de la Información y Multimedia Educativa, Magister en Docencia y Currículo para la Educación Superior, Doctor (PhD) en Conciencia Pedagógicas por la Universidad de Matanza Camilo Cien Fuegos Cuba, cuenta con más de 60 publicaciones en revista indexadas en Latindex y Scopus, 21 ponencias a nivel nacional e internacional, 13 libros con ISBN, en multimedia educativa registrada en la cámara ecuatoriano del libro, una patente de la marca Ciencia Digital, Acreditación en la categorización de investigadores nacionales y extranjeros Registro REG-INV- 18-02074, Director, editor de las revistas indexadas en Latindex Catalogo Ciencia digital, Conciencia digital, Visionario digital, Explorador digital, Anatomía digital y editorial Ciencia Digital registro editorial No 663. Cámara ecuatoriana del libro, Director de la Red de Investigación Ciencia Digital, emitido mediante Acuerdo Nro. SENESCYT-2018-040, con número de registro REG-RED-18-0063.

PRÓLOGO

El desarrollo educativo en Ecuador, alcanza la vanguardia mundial, procurando mantenerse actualizada y formar parte activa del avance de la conciencia y la tecnología con la finalidad de que nuestro país alcance los estándares internacionales, ha llevado a quienes hacemos educación, a mejora y capacitarnos continuamente permitiendo ser conscientes de nuestra realidad social como demandante de un cambio en la educación ecuatoriana, de manera profunda, ir a las raíces, para así poder acceder a la transformación de nuestra ideología para convertirnos en forjadores de personalidades que puedan dar solución a los problemas actuales, con optimismo y creatividad de buscar un futuro mejor para nuestra educación; por ello, docentes y directivos tenemos el compromiso de realizar nuestra tarea con seriedad, respeto y en un contexto de profesionalización del proceso pedagógico



Índice

1. Plan de acciones estratégicas de comunicación interna para el complejo turístico Dos Gardenia

(Yulima D. Bencomo Valdés, Reymer Sánchez Alberich, Luis Efraín Velasteguí López, Yolanda Tatiana Carrasco Ruano)

06-25

2. Análisis de la influencia de la gestión del conocimiento en el sector de la educación

(Roxanna Alba Cruz, Carlos Lobaina González, Bisleivys Jiménez Valero, Luis Efraín Velasteguí López)

26-39

3. Trascendencia socio económica, científica y tecnológica del turismo de cruceros: caso Cuba

(Tanyara Sánchez Jorge, Bisleivys Jiménez Valero, Luis Efraín Velasteguí López, Yolanda Tatiana Carrasco Ruano)

40-58

4. Aspectos teóricos sobre la comunicación interna en organizaciones turísticas

(Yulima D. Bencomo Valdés, Reymer Sánchez Alberich, Luis Efraín Velasteguí López, Yolanda Tatiana Carrasco Ruano)

59-74

5. Enfoques actuales para la enseñanza del patrimonio y la cultura local a estudiantes de turismo

(Yoanna Martín Zamora, Clemente Hugo Ramírez Frías)

75-88

6. Inteligencia emocional y turismo: Un nexo clave para el crecimiento empresarial

(Yulima Valdés Bencomo, Anamarys Sánchez García)

89-103

7. Diagnóstico de la coherencia entre la oferta y la demanda turística de ocio en el destino La Habana

(Gabriela Clausell Morejón, Daikel Adriano Abreu Rodríguez)

104-133

8. Desarrollo turístico sostenible: el papel de las agencias de viajes receptoras

(Tanyara Sánchez Jorge , María Isabel Rodríguez García , Arasay García Vega)

134-151

9. Diseño de la opcional "Tras la riqueza museística matancera"

(Thalía Amanda Cué Crespo, Bisleivys Jiménez Valero, Elizabet Prado Chaviano , Manuel de Jesús Vázquez Garriga, Lissette Jiménez Sánchez)

152-181

10. Diagnóstico de la situación de la distribución comercial de los alojamientos turísticos privados del Consejo Popular Vedado, en vista a un escenario post COVID-19

(Daniela Vidal Díaz, Sergio Valdivia Izquierdo, Antonio Díaz Medina, Dayana Vidal Díaz)

182-198

11. Comunicación Intercultural e Interpretación del Patrimonio: Papel del Guía de Turismo ante la Mediación

(Alberto Alejandro Morales Domínguez)

199-211

12. La migración en el desempeño académico de los estudiantes de la Unidad Educativa Santa Rosa

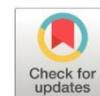
(Mayra Yolanda Poaquiza Anchatuña, Liliana del Rocío Mena Hernández)

212-233

Plan de acciones estratégicas de comunicación interna para el complejo turístico Dos Gardenia

*Plan of strategic actions of internal communication for the complex tourist
Two Gardenia*

- ¹ Yulima D. Bencomo Valdés  <https://orcid.org/yulima40@gmail.com>
Universidad de la Habana, Facultad de Turismo, Cuba correo
- ² Reymer Sánchez Alberich  <https://orcid.org/0000-0001-7610-6889>
Universidad de la Habana, Facultad de Turismo, Cuba.
- ³ Luis Efraín Velasteguí López  <https://orcid.org/0000-0002-7353-5853>
Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador
- ⁴ Yolanda Tatiana Carrasco Ruano  <https://orcid.org/0000-0002-5294-8202>
Visionario Digital, Ambato, Ecuador



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 10/11/2021

Revisado: 15/12/2021

Aceptado: 10/01/2022

Publicado: 05/04/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2125>

Cítese: Bencomo Valdés, Y. D., Sánchez Alberich, R., Velasteguí López, L. E., & Carrasco Ruano, Y. T. (2022). Plan de acciones estratégicas de comunicación interna para el complejo turístico Dos Gardenia. Explorador Digital, 6(2), 6-25. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2125>



EXPLORADOR DIGITAL, es una revista electrónica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras claves:

comunicación
interna, públicos,
acciones
estratégicas.

Keywords:

internal
communication,
publics, work
strategic

Resumen

Hoy día, el turismo se concibe socialmente como una de las formas cambiantes para ajustarse a las crecientes demandas de sus usuarios; esta forma, las empresas en el mundo aprovechan esta cobertura para generar ingresos económicos. El caso de complejo turístico cubano Gardenias no está ajeno al contexto anterior y la situación de desabastecimiento, dificultades en el mantenimiento de infraestructura y la actual situación epidemiológica por la que atraviesa, exigen una gestión que responda a mantener una actividad comercial favorable para la instalación. Los últimos meses dados las interrupciones y cese de las actividades laborales en el restaurante, se ha podido percibir ciertas irregularidades; la presente investigación se enfoca en proponer acciones estratégicas de comunicación interna para el complejo turístico Dos Gardenia para reunificar a los empleados, crear un ambiente de trabajo solidario y seguro, que permita la consecución de los objetivos empresariales. De ahí que el problema es: ¿cómo mejorar la comunicación interna del complejo turístico Gardenias?, y el objetivo general diseñar un plan de acciones estratégicas de comunicación interna para el complejo turístico Gardenias. Para ello se aplicaron métodos del nivel teórico, empírico y matemáticos. Se ofrece un plan de acciones estratégicas de comunicación interna elaboradas sobre la base de un diagnóstico aprobadas como adecuadas por los expertos consultados.

Abstract

Nowadays, the tourism is conceived socially like one in the changes of ways to be adjusted to the growing demands of its users. This way, companies in the world take advantage of this coverage to generate economic revenues. The case of complex tourist Cuban Two Gardenias is aware to the previous context and the shortage situation, difficult the maintenance of the infrastructure and the current epidemic situation for which is crossed, demand an administration that he/she respond maintain a favorable commercial activity for the installation. The last months the interruptions and ceasing of the labor activities in the restaurant, he/she has been able to perceive certain irregularities; the present investigation it is focused in proposing strategic actions of internal communication for the complex tourist Two Gardenia to reunify the employees and to create an atmosphere of solidary and sure work that you/they allow the attainment of the managerial objectives. With the result that the problem is how to improve the internal communication

the complex tourist Two Gardenias? and the general objective to do a plan of strategic actions of internal communication for the tourist Two Gardenias. For they were applied it methods of theoretical, empiric and mathematical level. He/she offers a plan of strategic actions of internal communication elaborated on the base diagnosis and approved as having adapted by the consulted experts. internal communication, publics, work strategic.

Introducción

El turismo es considerado por muchos una actividad económica dinámica con especial importancia en el desarrollo de nuestra sociedad. En escala mundial el turismo contribuye a la generación de empleo, promoción de la cultura, cuidado y protección de recursos antrópicos y naturales de valor para muchas naciones.

El panorama actual del turismo en Cuba se caracteriza por cambios constantes para adecuarse a la demanda, poder elevar los niveles de arribos turísticos e ingresos, adaptarse a las situaciones de crisis, reestructuraciones empresariales y mayor competencia entre empresas turísticas y el sector privado. A su vez, la situación epidemiológica actual y cambios socioeconómicos han provocado impactos psicosociales que afectan el ánimo y se desatan un conjunto de desafíos dentro de la empresa que influyen en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias.

Existe una dependencia sistémica de la empresa respecto de sus públicos para conseguir la realización de sus objetivos; además que esta dependencia exige comunicación para que los hombres se entiendan entre sí. En este punto el autor resalta la importancia no solo de las personas que estructuran la empresa; sino también se resalta a la comunicación como pieza clave.

Por otra parte, las transformaciones de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (Tics) ha impactado en todas las esferas de la sociedad; en los consumidores y proveedores; por lo que para una empresa incorporar dichos avances es importante para destacarse en el mercado. Además, hoy el empleo de las Tics ha jugado un papel primordial en los períodos de aislamiento social no solo facilitando procesos de conexión entre las empresas y sus consumidores; sino que ha ido más allá en conectar a los empleados de la empresa para continuar sus trabajos desde casa. Las Tics no solo sirve para simplificar procesos, sino es un elemento que indica la competitividad de la empresa y su capacidad para mantenerse posicionada y funcionando en el mercado.

En el sector turístico las Tics llegaron para marcar una pauta en las formas de gestión y modelos de negocios. Esto sucede por las transformaciones en las formas de comunicarse

gracias a los avances tecnológicos en este ámbito. Cada vez son menos las empresas turísticas que no disponen de una estrategia o plan de comunicación donde se incluyen las Tics como parte indispensable de la estrategia o plan; y es que estos proporcionan los elementos necesarios para poder establecer una relación satisfactoria entre la empresa y sus públicos (Carla, 2017).

En el caso de Cuba el sector de las telecomunicaciones se ha visto profundamente afectado debido a la crisis económica de los 90; lo que ha afectado el uso de las Tics en las empresas turísticas. A pesar a lo anterior, en los últimos años se han evidenciados esfuerzos en mejorar la infraestructura tecnológica del país y del sector empresarial, pues se ha ampliado la infraestructura tecnológica, la disponibilidad de recursos informáticos y mayor conectividad. Por consiguiente, la empresa turística cubana en los últimos años ha insertado herramientas de comunicación como las redes sociales, sistemas de gestión informatizada e incluso softwares online que han supuesto un cambio paradigmático en la forma en que tiene lugar el proceso de comunicación entre las empresas y sus públicos.

En las instalaciones de Alimentos y Bebidas (A+B) la inserción de las Tics como herramientas de comunicación ha sido más tardía en comparación con otros sectores turísticos como agencias de viajes, de transporte y hotelería. En Cuba, por ejemplo, las empresas que se dedican a la restauración se encuentran en un mercado cada vez más competitivo, donde son más los restaurantes que están orientados a la elevación de los estándares de calidad, consolidar oferta y captar mayor número de consumidores. Según investigaciones anteriores en empresas tanto privadas como estatales realizadas en la Facultad de Turismo en el período comprendido de 2013 al 2017, se detectó que el 20 % de las investigaciones se enfocaron a la comunicación externa; mientras que el resto se enfocaron a la comunicación interna con una tendencia creciente en los últimos años. Esto evidencia la importancia y necesidad el perfeccionamiento comunicativo interno en la empresa turística cubana.

El caso de complejo turístico Dos Gardenias no está ajeno al contexto anterior. A pesar de que ha obtenido éxitos sistemáticos en los servicios de restauración, animación y recreación; en los últimos años se han desarrollado nuevos servicios afines y actividades de recreación en la búsqueda de soluciones para aumentar las ventas y prosperidad de la entidad. En ese orden, también se han realizado cambios en las dinámicas interdepartamentales y reajustes para garantizar el trabajo del centro desde que comenzó la crisis epidemiológica dada por el virus COVID 19.

La situación por la que atraviesa la entidad se caracteriza por la influencia de los desafíos que afronta el sector turístico cubano como: marcada estacionalidad, dificultades en la búsqueda de financiamiento por el impacto del bloqueo económico de Estados Unidos hacia Cuba, dificultades en el abastecimiento y dificultades en el mantenimiento de la infraestructura existentes. En el marco interno los aspectos negativos a los que se enfrenta

la instalación son la inestabilidad de suministros, disminución de la clientela, alta rotación del personal y más recientemente estados anímicos desfavorables en los empleados. Los aspectos anteriores afectan el clima organizacional de la entidad y por consiguiente en los diferentes elementos que la conforman como motivación de los empleados, sentido de pertenencia, compromiso, cooperación y otros.

Visto todo lo anterior, y considerando el poder que tiene la comunicación en la resolución de problemas internos y por otro la situación por la que atraviesa el complejo Turístico Dos Gardenias. Se hace pertinente plantearse el siguiente problema de investigación: ¿cómo mejorar la comunicación interna del complejo turístico Dos Gardenias?, y para dar respuesta al problema de la presente investigación se plantea como objetivo general: Diseñar un plan de acciones estratégicas de comunicación Interna para el complejo turístico Dos Gardenias.

En la actualidad, se puede constatar en la literatura especializada que el proceso comunicativo ha sido estudiado desde la teoría de las matemáticas y luego desde las ciencias sociales como la sociología o la economía para legitimarla científicamente. Autores y estudiosos del tema como lo son Shannon (1981), Weaver (1976), Romero (1979), Paoli (1980), Goldhabe (1986), Vidales (1992), Trelles (2001), Rodrigo (2005), Pulido (2015), Spinelli (2016), entre otros han abordado tan compleja definición.

Desde entonces el proceso de la comunicación se ha investigado a partir de diferentes modelos, dado la propia evolución y complejidad del fenómeno, En este sentido autores como Shannon (1981) y Weaver (1976) quienes, desde la teoría de las matemáticas, aportaron un modelo del proceso de comunicación que fue imprescindible para la legitimación científica de la disciplina el cual sirvió como base a los modelos posteriores.

Según Pulido (2015), los elementos esenciales en el modelo de comunicación de Shannon (1981) y Weaver (1976) son: Emisor (proporciona la información), Receptor (el que recibe la información), Mensaje (el contenido, la información en sí), Código (elementos que conforman el mensaje), Canal (soporte o vía física por la que se transmite el mensaje), Barreras (obstáculos interferencias que dificultan el proceso de comunicación) y Retroalimentación (respuesta, información que recibe el emisor del receptor en relación con el mensaje anterior).

Por su parte, la comunicación organizacional, se enfoca en la forma de cómo se dan los fenómenos de comunicación dentro y fuera de las organizaciones. Esta es definida por De Felice (2006) como “el conjunto de técnicas encaminadas a facilitar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización, con el fin de que se cumplan de manera ágil los objetivos” Todo esto encaminado a conocer los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

En la actualidad la comunicación organizacional ha pasado de un modelo piramidal al modelo en red; esto provoca que se entienda a la organización como un organismo vivo, y no como un ente aislado. Para la empresa turística la comunicación es un elemento clave al considerarse como una ventaja competitiva en el mercado. Ello se debe a que las empresas turísticas se desenvuelven en un escenario complejo y altamente competitivo; donde el posicionamiento, visibilidad y una buena imagen es vital para su existencia. Entonces destacarse positivamente en el mercado se convierte en todo un desafío y los esfuerzos por establecer relaciones sólidas con los actores del mercado es imprescindible.

Desde esta perspectiva, se necesita definir correctamente los medios de comunicación ya que son facilitadores para la aplicación de las herramientas de comercialización. En este sentido, para impulsar cualquier política de comunicación es necesario considerar las características de la entidad, tendencias actuales, receptores y barreras que impidan la comunicación fluida entre la organización y sus públicos.

A pesar de que cada empresa tiene sus propios públicos, de forma general estos son definidos por Capriotti (1992):

“el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (p. 55).

Conocer los públicos que le corresponden a la empresa es importante, pues en la comprensión de las características y factores que afectan a los públicos se aseguran la construcción de relaciones exitosas a largo plazo (Castañeda, 2016). Entonces, es importante para toda estrategia de comunicación determinar los públicos de la organización.

Primero, hay que conocer que se encuentran dos categorías fundamentales que clasifican los tipos de públicos de acuerdo con su relación con la organización, internos y externos. Existe otra clasificación de públicos mixtos. Toda organización debe tener identificados a sus públicos prioritarios y obtener un conocimiento amplio de las personas que conforman cada uno de ellos; debe tener clasificadas sus necesidades para establecer estrategias y tácticas de comunicación eficaces.

El público interno de una empresa está constituido por el grupo de personas que la conforman y que están directamente vinculados a ella. El mismo está conformado por directivos, jefes de área, y el resto de los empleados, es decir, la totalidad de los trabajadores de la empresa. Costa (2001) define como público interno “el constituido por los trabajadores de la institución, que por consiguiente tienen una fuerte y directa relación

con la misma, y ya que constituyen la institución en sí, son primordiales en el desenvolvimiento de esta”.

Por otro lado, Piedra et al. (2002) asegura que los públicos externos son “todos aquellos grupos que, estando fuera de la estructura de la organización, poseen una relación directa con ella o poseen una considerable influencia en el desarrollo de esta”. Entre tanto, las actividades dirigidas hacia estos públicos están planificadas con los objetivos de proyectar una imagen positiva y lograr un diálogo que permita la coherencia de intereses entre la organización y sus públicos externos. Los públicos mixtos son aquellos que conviven en la organización; pero no pertenecen a la estructura organizacional de la misma. Los públicos más comunes determinados por las empresas son: el gobierno, la comunidad, los empleados, accionistas, clientes, medios de comunicación entre otros.

Por otra parte, se considera de vital en los negocios, el enfoque estratégico de la comunicación, en función de lo que la organización necesite para su marca, productos y recursos a su disposición en circunstancias dadas. Para que la comunicación juegue un papel estratégico en la organización hay que partir del enfoque con que se planifica y se implemente. Este enfoque constituye una clave para el éxito de una empresa, pues es una filosofía empresarial que se fundamenta en el establecimiento de objetivos claros de largo plazo y su conjunto de acciones de corto plazo necesario para alcanzarlos (Castellanos, 2011).

Metodología

El presente estudio es de tipo exploratorio pues va dirigido a lograr el esclarecimiento y delimitación de problemas no bien definidos; pues es a partir de los resultados de estos estudios que podrán proyectarse investigaciones que aporten conocimientos más sólidos sobre el problema en cuestión. En este sentido, se realizó un acercamiento al tema en este nivel de investigación lo que permite vislumbrar un panorama actual sobre las limitaciones que presentan la comunicación interna en el complejo turístico Dos Gardenias.

Es un estudio de tipo descriptivo, con un carácter empírico. Por otra parte, el estudio es no experimental, pues no se concentra en manipular las variables para comprobar cambios en las mismas; sino que de acuerdo con Hernández et al. (1991), este tipo de investigación se llevan a cabo para poder observar el fenómeno tal y como se presenta para poder analizarse en su contexto natural ya que no se manipulará de forma deliberada las variables. Teniendo en cuenta los resultados, la investigación es mixta (cualitativa y cuantitativa).

La concepción de la investigación está sobre la base del pensamiento dialéctico-materialista, lo que asume los nuevos conocimientos solucionan los problemas

de la práctica. Así mismo, parte del método materialista-dialéctico, que favorece las vías para la interpretación de la realidad objetiva de la naturaleza y la sociedad. En ese orden de ideas cabe señalar que, la estrategia que se propone concibe la participación del sujeto dentro del proceso comunicativo en el ámbito de las redes social.

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron los métodos del nivel teórico como el hipotético-deductivo, el histórico-lógico, el análisis bibliográfico y el analítico-sintético los que permitieron fundamentar teóricamente la propuesta. De igual forma fueron utilizados métodos empíricos tales como: la observación, la encuesta, la entrevista, la revisión documental, el análisis de la matriz DAFO, la triangulación metodológica y el método del Delphi; además se utilizó también la estadística descriptiva de los instrumentos de recolección de la información y se aplicaron diferentes estadígrafos. Estos métodos e instrumentos permitieron darle respuesta al problema de la investigación.

Se concibió una muestra de 40 empleados la cual fue seleccionada de forma aleatoria, en una sola etapa, directamente y sin remplazo, pues es una técnica de muestreo en virtud de la cual las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados.

Resultados

Análisis y discusión de resultados

El análisis e interpretación de los principales instrumentos aplicados en la investigación determinaron los siguientes resultados:

La matriz Debilidades y Fortalezas es un instrumento ampliamente empleado en la gestión empresarial, derivado de la matriz DAFO que a partir del análisis de los resultados permitió conocer los recursos y potencialidades que tiene una empresa para ser gestionados estratégicamente. Dadas las características de la investigación los aspectos considerados en esta matriz serán empleados solamente en el ámbito de la comunicación interna.

Para el análisis se considerarán debilidades aquellos elementos vulnerables, deficiencias que entorpece la comunicación interna en la entidad. Por otra parte, las fortalezas serán consideradas como los elementos y capacidades que permiten alcanzar efectivamente la comunicación interna.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• La comunicación es considerada como una herramienta al logro de los objetivos empresariales• Relación estrecha entre cuadros y subordinados• Existe una importante presencia de la comunicación verbal e intercambio• Se piensa que la comunicación interna influye en la producción de la entidad• Bidireccionalidad en la comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Existe un elevado por ciento de empleados que no conocen la misión, visión y objetivos de la entidad• Problemas en la retroalimentación• Deficiente uso de los medios digitales para la comunicación interna• Integración del colectivo en función de los objetivos organizacionales• Asimetría en la comunicación

Fuente: elaboración propia de los autores.

El complejo no tiene una base documental muy amplia pero aun así se revisaron las fichas e instrucciones de trabajo de diferentes restaurantes, el manual de identidad y otros documentos dirigido al cliente externo. Esta revisión permitió conocer que las bases documentales que dirigen la comunicación en la entidad están dirigidas fundamentalmente a los públicos externos sobre los internos. El Manual de identidad reveló que la publicidad de los proveedores será limitada a expositores y neveras propias para garantizar la calidad, conservación y exposición de sus productos. Además, se indica que no deben utilizar elementos promocionales ajenos a la identidad exceptuando aquellos que respondan a políticas de ventas y convivencia marcaría, fundamentalmente a utilizar en bares, o estrategias de desarrollos de productos.

Desde la perspectiva de los empleados encuestados sobre la comunicación interna, el 92.5 % de los empleados señalan la importancia que tiene la comunicación en el centro en función de la consecución de los objetivos organizacionales y la conciben como una herramienta importante en la organización y a la que hay que brindar especial atención.

Al referirse al proceso de comunicación, los principales portavoces son los jefes inmediatos (43.5 %), colegas de trabajo (11.3 %), relaciones públicas (20.1 %), recursos humanos (20 %) y gerencia (5.1 %). Esto significa que la comunicación entre los empleados (subordinados) de la entidad es fluida y puede ser un factor positivo para utilizar dentro de la estrategia, así como lograr mayor unidad entre los mismos. Para ello es importante evitar o disminuir las barreras comunicativas que puedan presentarse.

De igual forma el 67,5 % de los empleados afirman que es buena la relación, mientras que el 30.0 % niegan la existencia de una buena relación entre cuadros y subordinados, se puede concluir que la relación entre los empleados y sus mandos inmediatos es mucho más fuerte, lo que hace que el flujo comunicativo sea más efectivo. Señalan además que, si existe retroalimentación en el proceso comunicativo y que se utiliza en función de mejorar las relaciones entre los empleados; sin embargo, el 35 % discrepa de que existe retroalimentación, mientras el 25.0 % señalan que se utiliza pocas veces, viéndose este resultado como una debilidad en la comunicación interna.

Otro elemento importante analizado en el proceso de comunicación en la entidad fueron los medios de comunicación. En este sentido el 42,5 % señalaron los medios verbales, lo que indica que la comunicación predominante es de tipo verbal, siguiendo por los medios de comunicación digitales con un 40.0 % y sólo el 17,5 % señala los escritos. Esto se convierte en un factor desfavorable pues, las orientaciones, instrucciones y recomendaciones pueden provocar mal entendido, olvidos con el tiempo, al no quedar constancia escrita y da paso a fenómenos negativos como tergiversaciones y rumores. Por otra parte, los medios digitales están subutilizados, los que permiten emplear ambas formas de comunicación tanto verbales como escritas.

Continuando en la caracterización de la comunicación interna en el centro, un 32.6 % de los directivos encuestados señalaron que los criterios de los empleados no son considerados en la toma de decisiones mientras que el 67,4 % señalan que sí. Por otra parte, los empleados el 40,3 % plantean que no se consideran y el 59,7 % que sí. Sin embargo, en el caso de los empleados, se nota una contradicción pues el porcentaje de los empleados que piensan que sus criterios son escuchados por los directivos es menor que los directivos que consideran que si toman en cuenta las opiniones de sus subordinados. Lo que evidencia fisuras en la comunicación interna.

Los elementos como seguimiento y desarrollo de la comunicación; estimulación al trabajo en equipo y las acciones contra las barreras de la comunicación interna en el centro tienen una evaluación desfavorable, siendo los indicadores muy próximos a la evaluación de mal. Por otra parte, el empleo de canales formales e informales de comunicación para emitir criterios, mecanismos formales y para elevar criterios, estimulación del trabajo en equipo, participación de empleados en la toma de decisiones e integración del colectivo en función de los objetivos empresariales se señalaron como regular. En el aspecto positivo, el empleo de canales formales de comunicación y transparencia en la comunicación son elementos que se evalúan de regular. El más favorable es la evaluación que se le brinda a la comunicación interna en función de la productividad del centro.

Visto lo anterior, se puede concluir que la comunicación interna es fluida entre los empleados de la entidad. Los principales portavoces son los propios empleados y las principales informaciones que transmiten los directivos son orientaciones e instrucciones. Se puede deducir que existe unidad en el colectivo y que la gran mayoría de ellos piensan que la comunicación es una herramienta importante para conseguir los objetivos de la empresa.

El sentido de la comunicación es bidireccional, pues se alega que sus criterios si son considerados en la toma de decisiones; sin embargo, se detectaron debilidades en el proceso de retroalimentación. Aunque este estudio no se centró en identificar las barreras de comunicación, se puede afirmar que, si existen barreras en la comunicación sobre todo en los canales de comunicación, los cuales son predominantemente verbales.

La interacción y flujo comunicacional indica una asimetría y una dirección vertical descendente de la comunicación. La comunicación en la entidad según el análisis de las encuestas tiene una función de mantenimiento, pues está relacionada la socialización (reflejada en el resultado de buena relación entre los empleados).

Considerando el enfoque de comunicación se puede decir que es de tipo mecánico; porque cumple con las características principales de este enfoque. En el centro hay cierta tendencia al flujo comunicacional transmisivo y la retroalimentación es insuficiente. Según lo visto en el marco teórico, las empresas con este tipo de comunicación se por la rigidez, poco dinamismo y problemas en la participación de empleados.

La entrevista se aplicó a empleados y fundadores con el objetivo de conocer el desarrollo de la comunicación interna en la entidad y los criterios de los empleados sobre la comunicación interna, permitiendo así caracterizarla. La observación se reflejó al obtener una perspectiva práctica del trabajo que se realiza en cuanto a la comunicación en general, mientras que la triangulación metodológica permitió determinar debilidades y fortalezas de esta.

Resultados

Directrices estratégicas

Evidentemente para determinar la estrategia se abordarán elementos comunicativos, tecnológicos y emocionales; en su relación se establecerán las directrices de la estrategia. Profundizando en los elementos base de estas directrices, los que se refieren al corte comunicativo estarán los relacionados al proceso de comunicación interna, donde se consideran la dinámica de este. Atendiendo al elemento tecnológico, se adaptarán las TICs necesarias y adecuadas que viabilice el proceso comunicativo; y por último los elementos emocionales serán aquellos que inciden en las emociones y comportamientos de los empleados hacia la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior se plantean las siguientes directrices:

- La comunicación interna en el complejo turístico Dos Gardenias debe ser bidireccional, eficaz y fomentada en la retroalimentación continua.
- La incorporación de la tecnología como instrumento comunicológico debe ser capaz de aportar mejores resultados en la comunicación y flujo de información.
- Las emociones son un elemento que influyen en el comportamiento de los empleados, por lo que se enfocarán en desarrollar emociones positivas en los puestos de trabajos, que fomenten la aceptación, solidaridad y cooperatividad que influyen, a su vez en el trabajo en equipo.

Ahora bien, cabe considerar como parte de las bases de la estrategia ciertos elementos que condicionarán las acciones y el quehacer de la comunicación en la organización; pues

son criterios muy importantes para el desarrollo general de la misma. La estrategia debe tener un carácter humanista. Este se manifestará en las acciones que incidan en la motivación de los empleados. La comunicación interna debe ayudar a los empleados a sentir que se les tiene en cuenta y que son importantes. Además, tendrá un carácter inclusivo y respetuoso.

Las acciones de comunicación interna deben promover valores de la cultura organizacional acorde a la sociedad cubana. La comunicación interna debe favorecer un clima organizacional favorable, fortalecer el sentido de pertenencia e integración de los empleados.

Principales bases de las acciones estratégicas de comunicación interna

En relación con la problemática planteada, la situación que atraviesa la entidad y entendiéndose que para concentrar los esfuerzos en una línea directa a la consecución de los objetivos organizacionales de forma coordinada es necesario contar con un buen trabajo en equipo. Teniendo en cuenta lo antes expuesto se plantea el siguiente objetivo estratégico: *fomentar el trabajo en equipo de los trabajadores del complejo turístico Dos Gardenias.*

En fusión del objetivo anterior se plantean los siguientes objetivos tácticos, que pueden variar en el tiempo en correspondencia con los diagnósticos y resultados que se realicen posteriormente. Además, sus prioridades pueden ser flexibles en coherencia con la situación que esté atravesando la entidad. Estos son los siguientes:

1. Incrementar el trabajo en equipo
2. Reducir distancias entre directivos y subordinados
3. Dar a conocer los objetivos organizacionales, la misión y visión de complejo turístico Dos Gardenias
4. Incrementar las actividades colectivas

Políticas para el cumplimiento de los objetivos tácticos

Objetivo 1

- Disponer un área o un equipo de trabajo que se ocupe por la comunicación interna en el centro. Se recomienda estar conformada por, recursos humanos, director, jefe de salón y un personal de servicio y de cocina seleccionados por el colectivo.
- Fortalecer el departamento de Recursos Humano.
- Vincular la entidad con el área de comunicación del grupo Cubanacán.

Objetivo 2

- Elaborar instrumentos de evaluación de barreras en la comunicación.

- Capacitar a los dirigentes en habilidades directivas y comunicativas.
- Aprovechar espacios de intercambio con empleados ya sean formales o informales.

Objetivo 3

- Socializar la Misión y Visión de la entidad.
- Fomentar elementos de identidad visual y moral que distingan a los empleados: Se puede elaborar lema, símbolos.
- Diseñar acciones de comunicación independientes que contribuyan a la identificación y distinción de los empleados.
- Fortalecer los canales digitales internos: ciber grupos, páginas online, intranet, etc.

Objetivo 4

- Consolidar espacios de retroalimentación e intercambio
- Organizar actividades culturales y deportivas para celebrar aniversarios, cumpleaños colectivos, conmemoraciones y otros.
- Crear un calendario anual de actividades culturales, deportivas y políticas internas.

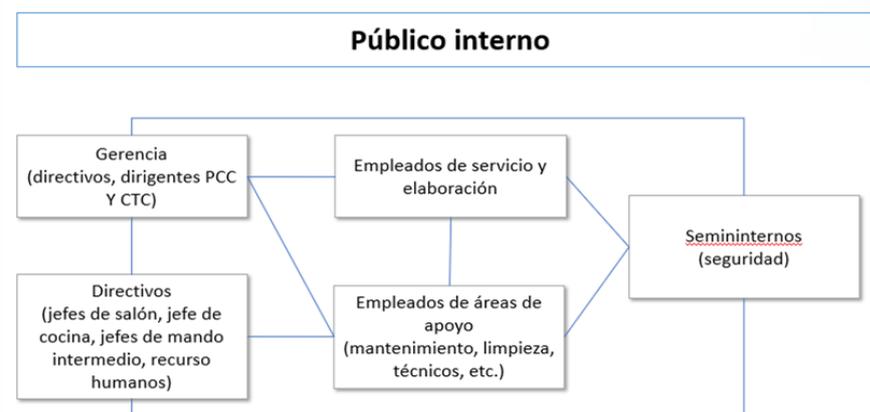
Público objetivo

Cuando se habla de planes o estrategias de comunicación determinar los públicos es un paso prioritario; es la determinación de a quién se dirigen las acciones de comunicación que se diseñarán. En este sentido autores como: Cavero (2019), Facchin (2018), Toirac (2015) y Gobierno de Navarra (2011), señalan un conjunto de criterios y procedimientos para la definición del público objetivo. En la investigación se consideró y procedió de la manera siguiente:

Se determinó el perfil del público considerando los criterios: empleado de la empresa y que forma parte de la plantilla fija. Luego, se consideró: medios de comunicación que emplean, a quién influyen directamente, tiempo de labor en la empresa, conocimientos de esta; además se consideraron las áreas de trabajo y cargo que ocupa. Visto esto se conformó el mapa de públicos siguiente:

Figura 1

Mapa de públicos



Fuente: Elaboración propia

Mensaje global y ejes temáticos

Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, concretar las ideas para evitar la dispersión comunicativa. Para lograr una adecuada coordinación de los esfuerzos de los empleados del complejo turístico Dos Gardenias en función de los objetivos organizacionales rectores se propone el siguiente mensaje global: La unión de los empleados es la clave del éxito de Dos Gardenias. El lenguaje que utilizará empleará registros lingüísticos comprensibles para todos los públicos. Debe ser cercano y amigable, en un tono menos oficial, aunque jamás grosero. Los ejes temáticos son: unidad de empleados, solidaridad y cooperación, así como unidad y sacrificio

Considerando los elementos de la matriz de debilidades y fortalezas, se considerarán dos bloques de acciones, unas dirigidas a potenciar las fortalezas y otro bloque para eliminar las debilidades.

Bloque 1. Acciones para potenciar fortalezas

- Organizar curso de comunicación interna organizados por la Asociación de Comunicadores de Cuba.
- Organizar cursos especializados para los empleados que son gestores de la comunicación interna y Recursos Humanos.
- Aprovechar las reuniones o encuentros informales para la retroalimentación, así facilitar u optimizar funciones.
- Elaborar un programa creativo de incentivo

Bloque 2. Acciones para eliminar debilidades

- Hacer las oportunidades de capacitación viable para cada trabajador en la instalación
- Crear un repositorio digital donde los empleados puedan acceder a manuales, documentos, plantillas, guías, otros documentos necesarios para la instrucción del quehacer de los empleados
- Divulgar la misión, visión y valores compartidos en forma conveniente. Para ello se pueden aprovechar el período de inducción, eventos de la entidad, ceremonias y aniversarios.
- Emplear soportes digitales para difundir información de la organización de forma rápida y dinámica.
- Crear audiovisuales sobre la entidad dirigida a empleados para presentar en eventos como aniversarios y fechas importantes, donde se muestren los valores compartidos, logros alcanzados por la entidad, presentación de directivos y su historial, entre otros.
- Hacer más atractivos los murales y disponerlos en lugares adecuados (mayor flujo de empleados).
- La creación de un repositorio documental propuesto anteriormente puede ser útil para el cumplimiento de este objetivo.
- Fomentar charlas interdepartamentales.
- Planificar reuniones de trabajo ajustadas en tiempo, información, puntos de discusión claros, donde se toma nota y con una convocatoria conveniente y representativa.
- Promover el empleo de buzón de quejas y sugerencias por departamentos.
- Emplear soportes digitales de información que propicien la comunicación entre todos los trabajadores.
- Crear equipos de trabajos interdisciplinarios e interdepartamentales a los que se le deleguen funciones de comunicación.
- Planificar actividades en ámbitos informales que involucren a los empleados (fiestas, competencias internas, deporte cultura, etc.)
- Comunicar de forma periódica las mejoras alcanzadas en la organización gracias al esfuerzo de los empleados.
- Elaborar mensajes coherentes, claros y oportunos; así como considerar la retroalimentación para propiciar una comunicación bidireccional.
- Esclarecer los canales formales e informales de comunicación.
- Propiciar el diálogo de entendimiento mutuo entre los empleados y directivos.
- Planificar alternativas de reconocimiento: adquirir un producto por menor precio, vacaciones, tiempo libre o promoción de puesto laboral.

Medios y canales de comunicación

La selección de medios de comunicación que serán utilizados en las distintas acciones es fundamental en tanto debe atender a las distintas necesidades de los participantes identificados, a los distintos objetivos planteados, y a la viabilidad de los medios en términos de alcance y recursos. Se emplearán diferentes canales de emisión del mensaje siendo los siguientes:

- Uso de medios alternativos, ciber grupos, intranet empresarial, revista de la instalación digital, materiales ilustrados.
- Espacios informales de diálogo para la transversalización de temas específicos y obtención de retroalimentación.
- Espacios físicos subutilizados para disponer de murales, buzón de quejas y sugerencias, panfletos, carteles, etc.
- Emplear medios tradicionales como la radio y la televisión para enviar saludos, felicitaciones y reconocimientos a empleados, esto debe realizarse en espacios acorde.
- Comunicación interpersonal: a partir de espacios colectivos (desayunos y reuniones estratégicas, encuentros de comunicación, visitas a gerentes, seminarios, cursos, etc.).

Control y seguimiento

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo realizado. En este sentido, se proponen una serie de herramientas de control e indicadores de control sobre los cuales se realizarán de forma periódica.

Como parte de los resultados del control, los resultados se divulgarán anualmente al colectivo de empleados a través de alguna actividad oficial de la entidad. Esto responderá a difundir los procesos, experiencias exitosas y resultados de la estrategia ante los públicos internos, de forma tal que puedan constatar los resultados de esta. Esta actividad se realizará anualmente.

Como se menciona anteriormente los objetivos tácticos podrán ser modificados en cuanto sus prioridades, incluir o eliminar objetivos en función de la situación que se encuentre la empresa. Para evaluar dichos objetivos se propone una herramienta de evaluación de objetivos tácticos. Esta herramienta propuesta tiene como propósito aportar una visión general de cuál es la situación de los objetivos tácticos de la estrategia. Nótese que, por una parte, se evalúa el impacto del objetivo y por otra las actitudes respecto a los mismos. La herramienta consiste en una guía de control que verifica según la respuesta positiva o negativa diferentes criterios que evalúan los objetivos.

Los principales criterios de las herramientas están relacionados a: producto y servicios, ventas, productividad y finanzas; mientras que en cuanto a la percepción de los objetivos se consideran preguntas entorno a: claridad, flexibilidad, importancia, participación de empleados, entre los principales. De igual forma se proponen 2 grupos de indicadores con criterios de medida, uno para los objetivos tácticos y otros generales para la estrategia, aplicables a las acciones de esta.

Por otra parte, para la implementación de la estrategia de comunicación interna debe tener en cuenta las principales deficiencias detectadas en los diagnósticos realizados. Se presentará la estrategia a la junta directiva e invitados del grupo de comunicación de Cubanacán, para difundir las características de la estrategia, a los altos mandos.

Los principales responsables de la implementación serán la gerencia, jefe de recursos humanos y jefes de cada área. Luego se hará conocer la estrategia a los empleados, se dispondrán de una semana para que los empleados emitan su criterio sobre su aceptación o no. Además, luego de ejecutarse por primera vez, se considerará un período de 3 meses para volver a evaluar criterios de los empleados sobre la estrategia y su percepción al cambio.

Evaluación de la pertinencia de la estrategia propuesta

Después de elaborada la estrategia de comunicación interna del complejo turístico Dos Gardenia se efectuó una consulta a los expertos para comprobar el nivel de aceptación de esta a partir de la experiencia de cuadros y fundadores de la entidad. Para ello, se aplicó el método Delphi y los resultados obtenidos consistieron en asegurar la existencia o no de concordancia entre los criterios de los expertos. Los resultados estadísticos de la consulta permitieron al autor considerar los criterios de los expertos en el perfeccionamiento de la estrategia de comunicación interna del complejo turístico Dos Gardenia. El resultado obtenido de este método es la estrategia de comunicación interna del complejo turístico Dos Gardenia pues resulta ser muy adecuada para un 100 % de los expertos encuestados.

Conclusiones

- Se determinaron los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la comunicación interna en empresas.
- En cuanto los resultados del diagnóstico, el restaurante centra limitaciones en innovación de canales de comunicación más modernos, deficiencias en la retroalimentación, no obstante, pudieron constatar fortaleza relacionadas al sentido de pertenencia y compromiso de los empleados para con la instalación.
- Las acciones propuestas tienen como meta fomentar el trabajo en equipo de los trabajadores del complejo turístico Dos Gardenias. Para ello se parte de la premisa

o directriz de que las emociones positivas influyen directamente en el comportamiento de los empleados.

- La comunicación interna del restaurante Dos Gardenias, se concibe como un proceso estratégico dentro de la instalación para lo que un cuerpo de acciones con enfoque estratégico puede propiciar su mejora.

Referencias bibliográficas

Capriotti, P. (1992): *La Imagen de Empresa*, Ed. El Ateneo, Barcelona.

Carla, L. (2017). *¿Cómo conseguir una buena estrategia de comunicación para un restaurante?* <https://barradeideas.com/como-conseguir-una-buena-estrategia-de-comunicacionrestaurante/>

Castañeda, C. (2016). *Cómo hacer un mapeo de públicos en 5 pasos*. <http://acertacomunicaciones.com/mapeo-de-publicos/>

Castellanos, J. R. (2011). *El enfoque estratégico. Bases conceptuales*. Contribuciones a la Economía.

Cavero, P. C. (2019). *La comunicación interdepartamental y su repercusión en la calidad del servicio en hoteles del segmento corporativo Lima*. Tesis de Maestría. Escuela Profesionales del Turismo y Hotelería. Perú.

Costa, T. (2001). *Director de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

De Felice, A. (2006). *Comunicación como herramienta de gestión. Experimentación, Innovación, Creación Aportes en la enseñanza del Diseño y la Comunicación*, 59-61.

Facchin, J. (2018). *¿Qué es el público objetivo y cómo identificar el target de mi negocio?* <https://josefacchin.com/como-y-por-que-identificar-mi-publico-objetivo-o-target/>

Gobierno de Navarra. (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. España.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill

Piedra, M., Saladrigas, H., Gámes, N., Hernández, M. R., Galán, R., Martinto, V. & Cárdenas. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana: Ediciones Logos.

Pulido, D. (2015). *Modelo de Relaciones Públicas: El caso del Hotel Sevilla*. La Habana.

Shannon (1981). *Teoría matemática de la comunicación. Libro digital*. Editorial Forja, 1981. ISBN 8485880072, 9788485880072. https://books.google.com/cu/books/about/Teoría_matemática_de_la_comunicación.html

Toirac, Y. y Muños, R. (2015). *Manual de Relaciones Públicas, Normas y Procedimientos*. Instituto de Sanidad vegetal. <http://www.inisav.cu>

Weaver, R. L. (1976). *La comunicación. Libro digital*. Editorial Logos Consorcio. ISBN 0073385093. <https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones



Análisis de la influencia de la gestión del conocimiento en el sector de la educación

Analysis of the influence of knowledge management in the education sector

- ¹ Roxanna Alba Cruz  <https://orcid.org/0000-0003-0161-391X>
Facultad de Ciencias Empresariales Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero, km 3 1/2, Matanzas, Cuba.
roxanna.alba.cruz@gmail.com
- ² Carlos Lobaina González  <https://orcid.org/0000-0002-4441-9749>
Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero, km 3 1/2, Matanzas, Cuba.
carlos.lobaina08@gmail.com
- ³ Bisleivys Jiménez Valero  <http://orcid.org/0000-0003-4812-4558>
Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero, km 3 1/2, Matanzas, Cuba.
bisleivys.jimenez@umcc.cu
- ⁴ Luis Efraín Velastegui López  <https://orcid.org/0000-0002-7353-5853>
Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador
velasteguil@utb.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 13/11/2021

Revisado: 16/12/2021

Aceptado: 23/01/2022

Publicado: 05/04/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2126>

Cítese: Alba Cruz, R., Lobaina González, C., Jiménez Valero, B., & Velastegui López, L. E. (2022). Análisis de la influencia de la gestión del conocimiento en el sector de la educación. *Explorador Digital*, 6(2), 26-39.
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2126>



EXPLORADOR DIGITAL, es una revista electrónica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras

claves: sector de la educación; gestión del conocimiento; innovación; universidad.

Keywords:

education sector; knowledge management; innovation; University.

Resumen

La planificación estratégica en el sector de la educación tiene una larga tradición favorable y ha priorizado la gestión del conocimiento para el desarrollo económico social sostenible. El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la gestión del conocimiento en el sector de la educación. Para contribuir al desarrollo de la indagación se utilizaron técnicas y herramientas como la recopilación de información, la revisión documental, el análisis y síntesis de documentos, libros, artículos, tesis y archivos. Se analizaron 77 documentos según las palabras claves seleccionadas transitadas desde 2017 hasta la actualidad donde las investigaciones provienen de un total de diez países, de los cuales nueve son de la región de América Latina y el Caribe. Se realizó un análisis de las publicaciones desarrolladas en Cuba, donde se resalta el papel de las universidades en la Gestión del Conocimiento y la Innovación en el proceso de desarrollo local. El estudio evidencia que en la actualidad los recursos apoyados por el conocimiento suelen ser complejos de imitar por lo que una correcta gestión es definitiva para lograr beneficios competitivos y el rendimiento superior de las organizaciones educativas.

Abstract

Strategic planning in the education sector has a long favorable tradition and has prioritized knowledge management for sustainable social economic development. The objective of this research is to analyze the influence of knowledge management in the education sector. To contribute to the development of the investigation, techniques, and tools such as information gathering, documentary review, analysis and synthesis of documents, books, articles, theses, and files were used. Seventy-seven documents were analyzed according to the selected keywords used from 2017 to the present, where the investigations come from a total of ten countries, of which nine are from the Latin American and Caribbean region. An analysis of the publications developed in Cuba was conducted, where the role of universities in Knowledge Management and Innovation in the local development process is highlighted. The study shows that at present the resources supported by knowledge are often complex to imitate, so correct management is essential to achieve competitive benefits and superior performance of educational organizations.

Introducción

Con la llegada del siglo XXI, la humanidad se enfrenta a la creciente implantación de la sociedad del conocimiento. La Gestión del Conocimiento (GC) ha aumentado en popularidad y credibilidad como herramienta de gestión y disciplina de investigación (Rojas & Torres, 2017). Ha tomado cada vez más ímpetu, convirtiéndose en necesidad imperante en las entidades como elemento fundamental de desarrollo en los ámbitos económico y social (Falla & Varela, 2021). Surge en el contexto de las tendencias económicas contemporáneas, como resultado de una compleja reflexión en torno a la forma de administrar las organizaciones a partir de la creación de valores en sus bienes intangibles y el capital intelectual (Arenas et al., 2018).

En los últimos años la teoría de la gestión del conocimiento ha evolucionado de acuerdo a las condiciones cambiantes de la naturaleza de cada uno de los negocios, lo que lo convierte en una estrategia de capital humano capaz de adaptarse a factores positivos y negativos que aquejan en las organizaciones (Rojas & Torres, 2017). Así pues, la Gestión del Conocimiento abarca lo relacionado con las estrategias y objetivos trazados en la entidad, buscando brindar utilidad a las metas con la creación de servicios para la empresa. Es el proceso por el cual se obtiene nuevo conocimiento mediante el desarrollo y utilización de tecnologías, técnicas y formas que permitan medir, crear y difundir (Falla & Varela, 2021).

La Gestión del conocimiento es una herramienta muy útil para las instituciones; ya que uno de sus procesos consiste en identificar el conocimiento que poseen los miembros de una organización mediante la identificación de habilidades, competencias, experiencias o talento existente y faltante que es valioso para la institución (Pérez et al., 2013); haciendo posible la conversión del conocimiento tácito en explícito, permitiendo de esta forma que los conocimientos intrínsecos de cada individuo, sus habilidades, experiencias y competencias se compartan con los restantes miembros de la organización, con el objetivo de potenciar el desarrollo y el éxito organizacional (Nieves et al., 2009).

A partir de lo anteriormente expuesto por Barzaga et al., (2019), definen la gestión del conocimiento en las organizaciones educativas, como un componente de la gestión del conocimiento que: planifica, organiza, controla, monitorea y evalúa la calidad del conocimiento, en función de un proceso eficiente de conversión del dato en información y de la información en conocimiento, a partir de un análisis teórico, que permite interpretar, entender y utilizar la información de las organizaciones educativas en forma de indicadores para tomar decisiones que conduzcan al incremento de la calidad de la enseñanza y la elevación de la cultura organizacional en las instituciones educativas.

De tal manera que la implementación de la gestión del conocimiento puede ayudar a las instituciones educativas a valorar, organizar, integrar e identificar el conocimiento y

experiencia que poseen sus miembros (Amezcuca, 2016), y de esta forma reconocer a la persona más apta para desempeñar las funciones del coordinador de prevención y seguridad dentro de un entorno escolar.

La importancia del conocimiento como un recurso valioso para las instituciones es un argumento que ha ido cobrando progresivamente un mayor interés en la literatura (Perez-Soltero et al., 2019). Para Segarra & Bou (2004), este es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad, que radica en las personas y se encuentra principalmente constituido por dos partes, una que es la educación formal respaldada por certificados académicos/ técnicos, y otra, que son las competencias, habilidades, experiencias, que le son propios (Artiles & Artiles, 2016).

En una sociedad basada en el conocimiento, los centros de educación, pueden y deben, desde la perspectiva de su principal misión en cuanto a la producción, trasmisión y transferencia de este, contribuir a configurarlo mediante su transformación y evolución hacia un modelo de docencia-investigación donde se gestione el saber atesorado para fortalecer un sistema efectivo, sistemático y coherente de interacción entre la academia y su entorno, pues la gestión del conocimiento comprende cuatro elementos esenciales: creación, organización, adaptación e innovación, toda vez que implica el desarrollo de las competencias necesarias en el interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarla entre sus miembros (Arenas et al., 2018).

Asimismo, impartir el conocimiento tiene una relevancia táctica para cualquier institución fundamentada en el conocimiento. Al igual que distintas instituciones, las organizaciones académicas son partícipes de acciones de acopio, estudios, almacenamiento, reunión, difusión y codificación del conocimiento (Obispo, 2018).

En este sentido, dada las bondades del desarrollo de la gestión del conocimiento, resulta una necesidad para los investigadores resaltar la influencia que tiene la gestión del conocimiento para lograr un adecuado desarrollo y eficacia en el sector de la educación, ya que el conocimiento constituye el punto de partida para los estudiantes, de ahí se deriva sus habilidades y progreso humano.

De aquí, la necesidad de hacer un estudio en las investigaciones de gestión del conocimiento que abordan las instituciones de educación superior.

Para ello, se declara objetivo del presente trabajo: analizar la influencia de la gestión del conocimiento en el sector de la educación.

Metodología

La estrategia metodológica se sistematizó mediante los métodos hermenéuticos y revisión bibliográfica, que unido al analítico-sintético permitieron el estudio de la literatura

especializada para la determinación del estado del arte. La muestra utilizada fue de tipo teórica, conformada por setenta y siete (77) artículos de investigación rastreados en diferentes bases de datos de información científica y sistematizada en una matriz documental; los artículos estuvieron comprendidos en el período 2017 hasta la actualidad.

Se considera además de tipo cualitativa, al ser desarrollada bajo el método de la hermenéutica dialéctica que según Martínez (2013), es el arte de interpretar y comprender los fenómenos estudiados desde el lenguaje de los autores en los libros de texto, en la búsqueda “referencial” con el fin de explicar lo que se ha hecho hasta el momento para dilucidar el objeto de investigación. Mediante este procedimiento se hace referencia a las investigaciones principales sobre el campo de estudio, tomado en cuenta, autores, enfoques y métodos aplicados, conclusiones e interpretaciones teóricas, a las que se llegaron, así como otros elementos de importancia en lo referente al proceso de gestión del conocimiento por medio de la alfabetización digital.

La investigación se desarrolló en los pasos siguientes: (1) Definir base de datos (dominio) y período a analizar; (2) Realizar estrategia de búsqueda de acuerdo con el estudio deseado; (3) Seleccionar documentos relevantes al estudio; (4) Realizar un análisis de los documentos seleccionados.

Resultados

1. Definir base de datos (dominio) y período a analizar

Los temas abordados en la presente investigación se realizan a través de una búsqueda bibliográfica en Google Académico ya que cuenta con un buscador especial que funciona igual que su buscador principal pero que arroja solo resultados de fuentes confiables: editoriales, bibliotecas, repositorios y bases de datos bibliográficas. Se puede acceder a artículos académicos, artículos de revistas, tesis, resúmenes, libros, citas, ponencias, informes científicos-técnicos, y más.

2. Realizar estrategia de búsqueda de acuerdo con el estudio deseado

Se tiene en cuenta en la estrategia de búsqueda, por la importancia de la gestión del conocimiento en el sector de la educación, las palabras claves siguientes: gestión AND conocimiento; y, sector AND educación.

Como resultado de la estrategia de búsqueda realizada se obtiene un total de cuarenta y nueve mil quinientos (49.500) documentos todos comprendidos entre 2017 y la actualidad.

3. Seleccionar documentos relevantes al estudio

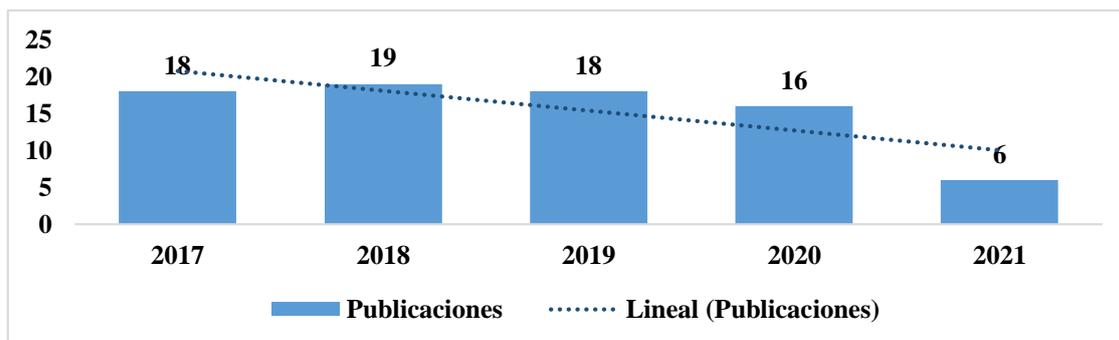
Se realiza una entrevista a investigadores sobre la temática en cuestión, para definir las palabras claves asociadas a este tema. Las palabras definidas son gestión del conocimiento, gestión, conocimiento, educación superior, tecnología de la información y las comunicaciones. Se encontraron un total de 77 documentos.

4. Realizar un análisis de los documentos seleccionados.

Se cuenta con un total de 77 documentos en idioma español referente a la gestión del conocimiento en el sector de la educación, en la etapa mencionada, diseminados por años, como se muestra en el gráfico de la figura 1. El mismo refleja una ligera tendencia de disminución en el número de publicaciones por año, sin embargo, es relevante destacar que el año 2021 no finaliza aún, por ende, se compara el período 2017 – 2020. Donde el 2018, con 19 divulgaciones es el año con mayor número y el 2020 el de menor con un total de 16 publicaciones.

Figura 1

Cantidad de publicaciones por año



Los resultados que arroja el análisis incitan a corregir esta tendencia a la baja, a estimular la producción científica-literaria referente a la gestión del conocimiento en el sector de la educación, que se soporten en la innovación; con el propósito de aprovechar la riqueza de este tipo de gestión, más cuando es en este sector donde se debe gestar el conocimiento.

Las investigaciones provienen de un total de diez países, de los cuales nueve son de la región de América Latina y el Caribe. La tabla 1 expone la dispersión por regiones y países de las indagaciones, donde Colombia es el país con más publicaciones (21) referentes a la temática estudiada, seguido por Ecuador y Perú con 15 y 12 respectivamente.

Tabla 1
Dispersión por regiones y países

Región	Países	Publicaciones
América Latina	Argentina	1
América Latina	Chile	2
América Latina	Colombia	21
El Caribe	Cuba	6
América Latina	Ecuador	15
Europa	España	3
América Latina	Guatemala	1
América Latina	México	10
América Latina	Perú	12
América Latina	Venezuela	6

En la tabla 2 se muestra las observaciones más importantes acerca de las seis publicaciones definidas anteriormente sobre Cuba en relación con la gestión del conocimiento en el sector de la educación.

Tabla 2
Gestión del conocimiento en los procesos de educación

Autor(es)/Año	Observación
Hernández et al., (2017)	El estudio, que fue realizado desde un enfoque pedagógico integrador, interviene en el debate académico internacional sobre el tema de la gestión universitaria del conocimiento para el desarrollo local. Se presentan los impactos que causó la aplicación del modelo en las condiciones de la agricultura del municipio Camajuaní, en la zona central de Cuba.
Núñez et al., (2017)	En este artículo se argumenta que el trabajo de la Red Universitaria de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local, a la cual están integradas todas las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación del Ministerio de Educación Superior cubano; ha permitido construir un marco conceptual, modelos y metodologías que respaldan el rol de la universidad como agente del conocimiento y la innovación para el desarrollo local, y ha apoyado la transformación de las políticas de educación superior con consecuencias para las políticas territoriales de desarrollo económico y social.
Valle et al.,(2019)	El estudio justifica la necesidad de socializar una estrategia que favorezca la gestión del conocimiento en los estudiantes de la carrera Educación Primaria, para que los docentes desarrollen habilidades en la gestión del conocimiento, lo que es pertinente porque responde a una necesidad de las universidades y del Departamento Educación Primaria. Razón para insistir en que los estudiantes desarrollen acciones cada vez más flexibles y creativas que le permitan gestionar su conocimiento.

Tabla 2*Gestión del conocimiento en los procesos de educación (continuación)*

Autor(es)/Año	Observación
Assafiri et al., (2020)	El artículo muestra los resultados obtenidos del trabajo con el Grupo Científico Estudiantil de la Cátedra de Gestión del Conocimiento Lázaro Quintana Tápanes, de la Universidad de Matanzas. Sustentados en la implementación de la estrategia diseñada por el Colectivo de la Disciplina Principal Integradora de la carrera Ingeniería Industrial a favor de incentivar la producción científica de los estudiantes, bajo un enfoque de gestión del conocimiento para lograr el alineamiento de los componentes laboral e investigativo y como contribución a la gestión universitaria.
Blanco Barbeito et al., (2020)	En la investigación se elaboraron tareas docentes como parte de la estrategia curricular de formación investigativo-laboral y gestión del conocimiento, valoradas como adecuadas porque contribuyen al desarrollo de habilidades investigativas en los estudiantes y permiten la apropiación de conocimientos, habilidades y modos de actuación, pertinentes para la solución de problemas profesionales que se presenten durante su futuro desempeño laboral.
Martínez Noris (2020)	En este artículo se presentan ejemplos del uso de las redes sociales en la docencia, donde se resalta la importancia de incorporar en los programas formativos el uso de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento como oportunidades pedagógicas para mejorar la enseñanza. Se logró facilitar el trabajo de docentes y estudiantes del primer año de la carrera de Licenciatura en Educación Informática de la Universidad de Las Tunas; al crear y compartir nuevos conocimientos; por lo que se obtuvo un mejor resultado en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

En la tabla 2 se resalta el papel de la gestión del conocimiento en el sector de la educación en Cuba, que ofrecen un potencial enorme de transformación de los sistemas educativos, sobre todo la Educación Superior, así como facilitan el proceso de enseñanza – aprendizaje, junto a la gestión educativa en las instituciones. Se insiste en el trabajo con los docentes, con el objetivo de incentivar la producción científica y el desarrollo de habilidades en la gestión del conocimiento; lo que permite la apropiación de conocimientos, destrezas y modos de actuación, pertinentes para la solución de problemas profesionales que se presenten durante su futuro desempeño laboral. Los resultados contribuyen al proceso de desarrollo local, así como el trabajo de la Red Universitaria de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local, a la cual están integradas todas las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación del Ministerio de Educación Superior cubano.

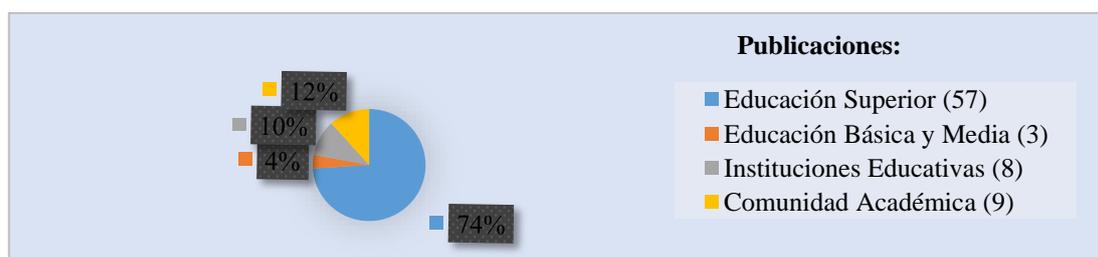
Dentro del sector de la educación, de forma generalizada existen distintos niveles como lo son la educación primaria, básica, media y superior. Al analizar las publicaciones se percibe que no todas presentan igual cobertura dentro del sector de la educación; por lo

que algunas ofrecen cobertura en distintos niveles educativos y otras de manera específica.

En correspondencia, las investigaciones abarcan las distintas Instituciones Educativas y otras que van dirigidas a la comunidad académica de forma concreta. La figura 2 expone los datos que respaldan la información anterior, en la cual el 74% de los documentos analizados ofrecen cobertura a la Educación Superior, prueba del elevado desarrollo de la gestión del conocimiento en este nivel educativo.

Figura 2

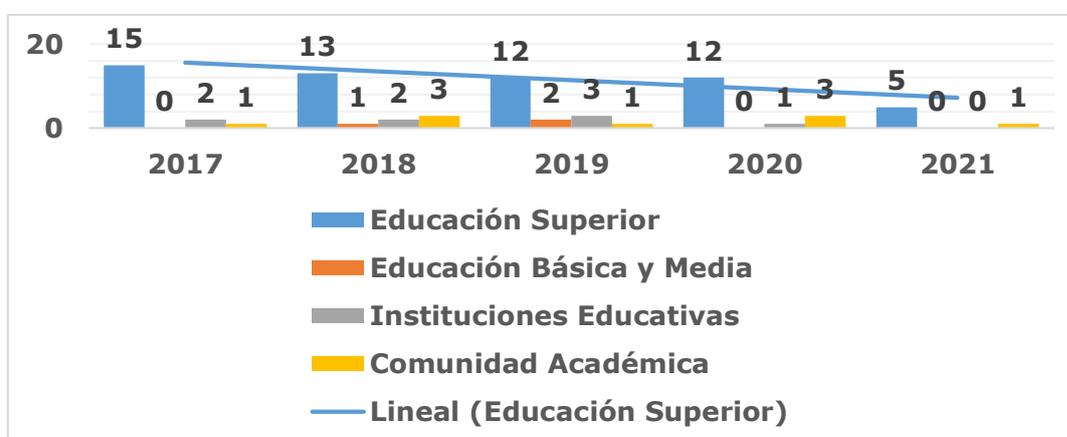
Cobertura de las publicaciones dentro del sector de la educación



En tal sentido, la figura 3 revela el comportamiento de la cobertura analizada en el período de tiempo objeto de estudio. El gráfico corrobora el resultado percibido con anterioridad, donde la Educación Superior, es el de mayor cobertura en los distintos años estudiados.

Figura 3

Comportamiento temporal de la cobertura



Los resultados de los análisis de la figura 2 y 3 resaltan que la mayor cobertura dentro del sector de la educación, la posee la Educación Superior. Puesto que la misión de la Universidad. Afirma Paredes et al. (2017), es contribuir a la solución de las demandas sociales, de ahí la primicia de que las universidades lideren la producción de nuevos

conocimientos e integren sus funciones científicas y sociales, lo cual ha transformado sustancialmente su rol y consecuentemente la revisión de sus procesos de producción y transferencia del conocimiento científico y tecnológico. Añade González (2020), que las instituciones de educación superior desempeñan una función fundamental en la economía basada en el conocimiento. Sin embargo, la figura 3 muestra una línea de tendencia a la disminución o decrecimiento en relación con la cobertura que posee la Educación Superior, en correspondencia con el previo análisis de la figura 1.

También se expone en figura 3, la baja o nula en algunos casos, producción científica-literaria con cobertura en la educación básica y media, resultado preocupante dado la importancia de estos niveles en la formación. Los mismos deben estar sujetos a implementaciones, modificaciones o actualizaciones de los sistemas de gestión del conocimiento, que contribuyan a la misión y objetivos de estas organizaciones.

Según el tipo de publicación se distribuyen en: artículos de revistas (64), tesis (8), genérico (1), capítulos de libros (3) y libros (1). Las revistas más representadas; en las cuales se publicó más de una investigación con respecto al tema objeto de estudio fueron: Revista Espacios (3), Revista Retos de la Dirección (2), Revista MEDISAN (2), Revista Educación (2), Revista Fides Et Ratio (2), Revista Saber, Ciencia y Libertad (2), Revista de Ciencias Sociales (2) y Revista Apertura (2).

Un análisis de las palabras claves definidas en los artículos objeto de estudio arrojó como resultado que los términos con mayor presencia de aparición son: "gestión del conocimiento" con un 85.71%, seguido se encuentra "educación superior" el cual representa un 50.64% de presencia. Los términos "universidad" con 46.75% y "Tecnología de la información e innovación" con un 41.55% constituyen palabras claves de gran uso por los autores. Varios autores utilizan en sus investigaciones términos como: "capital intelectual" con una presencia de 16.88%, "conocimiento" con 14.28%, "aprendizaje" con 12.98% y "gestión" con un 11.68%.

Sin embargo en menor cuantía con menos de un 10% de utilización, aparecen las palabras claves: análisis descriptivo, percepción, cuerpos académicos, medición, valoración, gestión de ciencia, salud, componentes, modelo, factores clave de éxito, mejora continua, herramientas en línea, globalización, desarrollo agropecuario, desarrollo local, pertinencia, integración endógena, pensamiento del mestizaje, hermenéutica, estrategias, almacenamiento y transferencia de conocimiento, aplicación del conocimiento, capacitación docente, flexibilidad, competencia, taxonomía, gerencia organizacional, endogenización, relevancia, transformación educativa, contexto de paz, motivación, administración, clima laboral, planificación, solución de problemas, función social, congreso, pedagogía, formación para la investigación, mercado laboral, seguridad, enfoque cualitativo, didáctica, economía digital, gestión de recursos, disciplina principal

integradora, grupo científico estudiantil, proyectos formativos, estudiantes, procesos administrativo, rol de directivos y toma de decisiones.

Gestionar el conocimiento es un tema que adquiere cada día más interés por parte de las organizaciones; en tal sentido se hace necesario estimular la producción científica-literaria referente a la gestión del conocimiento en el sector de la educación. El análisis de las investigaciones objeto de estudio evidencian que en la actualidad los recursos basados en el conocimiento suelen ser difíciles de imitar y socialmente complejos, por lo que una adecuada gestión es determinante para alcanzar ventajas competitivas y el rendimiento superior de las instituciones educativas.

Sin duda alguna, una adecuada gestión del conocimiento en el sector de la educación requiere de la utilización de las tecnologías como herramientas fundamentales para la rápida y adecuada transmisión, generación y difusión del conocimiento; el desarrollo de los recursos humanos y una cultura organizacional que actúe como elemento globalizador en las organizaciones y que fomente el intercambio y la colaboración entre los miembros de la organización; así como, un compromiso a todos los niveles en busca de incrementar el aprendizaje organizacional.

Conclusiones

- Se analizan 77 documentos según las palabras claves seleccionadas para el estudio de la investigación, transitadas desde 2017 hasta la actualidad donde el 2018 posee 19 divulgaciones, año con mayor número y el 2020 el de menor con un total de 16 publicaciones. Las investigaciones provienen de un total de diez países, de los cuales nueve son de la región de América Latina y el Caribe, donde Colombia es el país con más publicaciones (21) referentes a la gestión del conocimiento en el sector de la educación, seguido por Ecuador y Perú con 15 y 12 respectivamente. Se realizó un análisis de las publicaciones desarrolladas en Cuba, donde se resalta el papel de las universidades en la Gestión del Conocimiento y la Innovación en el proceso de desarrollo local. La mayor cobertura dentro del sector de la educación la posee la Educación Superior prueba del elevado desarrollo de la gestión del conocimiento en este nivel educativo.

Referencias bibliográficas

Amezcu Palomares, T. (2016). Un proceso de gestión del conocimiento para la mejora de convivencia en preescolar. (Máster en Educación y Gestión del Conocimiento), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Tlaquepaque, Jalisco, México.

- Arenas Botero, D., Di Lorenzo Arias, S., & Montoya Acosta, L. A. (2018). Acciones estratégicas para la integración endógena de las funciones sustantivas universitarias desde la gestión del conocimiento. *Medisan*, 22(03), 324-334.
- Artiles, L., & Artiles, S. (2016). Gestión del conocimiento: Las personas como centro de la relación en la organización. *GestioPolis*, pp. 1-3.
- Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Medina Nogueira, D. (2020). Gestión del conocimiento en la Universidad de Matanzas: alineación del proceso docente educativo y la actividad extracurricular. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(2).
- Barzaga Sablón, O. S., Vélez Pincay, H. J. J., Nevárez Barberán, J. V. H., & Arroyo Cobeña, M. V. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, Vol. XXV (No. 2), pp. 120-130.
- Blanco Barbeito, N., Véliz Escobar, D., Caraballo Peraza, I., Raimundo Rivera, D., Camacho Díaz, Y., & Fabelo Mora, V. (2020). Tareas docentes para la formación investigativo-laboral y de gestión del conocimiento desde Enfermería Ginec Obstetricia. *EDUMECENTRO*, 13(1).
- Falla Cleves, C., & Varela Bonilla, Y. (2021). Modelo de gestión de conocimiento para la gobernación de Huila. (Máster en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos), Universidad EAN, Bogotá D. C., Colombia.
- González Gil, E. O. P. (2020). Gestión del conocimiento, un reto en la educación superior (Primera edición ed. Vol. 19). Bogotá: Universidad Santo Tomás: Ediciones USTA.
- Hernández Medina, C. A., Perdomo Vázquez, J. M., Garcés González, R., & Carrasco Fuentes, M. A. (2017). Gestión universitaria del conocimiento para el desarrollo local. *Lámpsakos*, 1(18), 44-57.
- Martínez, M. (2013). *Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas.
- Martínez Noris, L. (2020). Las redes sociales para la gestión del conocimiento en el contexto de la educación superior. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 7(3), 203-211.
- Nieves, Y., Del Río López, Y. & Villardefranco, M. (2009). Elementos esenciales para la identificación del conocimiento organizacional en especialidades universitarias cubanas. *Dialnet: Ciencias de la Información*, Vol. 40(No. 2), pp. 3-13.

- Núñez Jover, J., Alcázar Quiñones, A., & Proenza Díaz, T. (2017). Una década de la Red Universitaria de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local en Cuba. *Retos de la Dirección*, 11(2), 228-244.
- Obispo Monge, M. D. (2018). Gestión del conocimiento y el desempeño docente en la institución educativa “San Pedro de Chorrillos” del Distrito de Chorrillos en el año 2017. (Maestro en Administración de la Educación), Lima, Perú.
- Paredes Gavilanes, J. G., Calvopiña Andrade, D. M., Velasco Samaniego, V. M., & Álvarez Román, J. (2017). La gestión del conocimiento y su pertinencia en la Educación Universitaria. *Revista Científica Hermes*, 19, 475-493.
- Pérez-Soltero, A., Arzate-Carbajal, E. J., & Barceló-Valenzuela, M. (2019). La Gestión del Conocimiento como Apoyo para la Identificación e Incorporación de Expertos en Seguridad Integral en Entornos Escolares. *Produção em Foco*, 9(1), 209-224.
- Pérez Soltero, A., Amaya Meléndez, R. & Barceló, M. (2013). Un modelo para la identificación del conocimiento a través de la capacitación: Caso aplicado al Sector Público. *Ingeniería Industrial Actualidad y Nuevas Tendencias*, Vol. 6(No. 3), pp. 47-64.
- Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. (2017). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, Vol. 2(No.4), pp. 30-37. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.147>
- Segarra Ciprés, M., & Bou Llusar, J. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 22(No. 53), pp. 175 -196.
- Valle Castañeda, W., Camejo Puentes, M., & Vilaú Aguiar, Y. (2019). La gestión del conocimiento en el Licenciado en Educación Primaria. Mendive. *Revista de educación*, 17(3), 409-420.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones



Trascendencia socio económica, científica y tecnológica del turismo de cruceros: caso Cuba

*Socio economic, scientific, and technological transcendence of cruise
Tourism: Cuba case*

- 1 Tanyara Sánchez Jorge  <https://orcid.org/0000-0001-7858-1456>
Prof. Instructora del Departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas, Cuba, Código Postal: 40100
tanyara.sanchez@umcc.cu, tanyarasanchez93@gmail.com
- 2 Bisleivys Jiménez Valero  <https://orcid.org/0000-0003-4812-4558>
Prof. Titular del Departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas, Cuba; Código Postal: 40100
bisleivys.jimenez@umcc.cu
- 3 Luis Efraín Velasteguí López  <https://orcid.org/0000-0002-7353-5853>
Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador
velasteguil@utb.edu.ec
- 4 Yolanda Tatiana Carrasco Ruano  <https://orcid.org/0000-0002-5294-8202>
Visionario Digital, Ambato, Ecuador
tatianacarrasco@cienciadigital.org



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 14/11/2021

Revisado: 17/12/2021

Aceptado: 24/01/2022

Publicado: 05/04/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2127>

Cítese: Sánchez Jorge, T., Jiménez Valero, B., Velasteguí López, L. E., & Carrasco Ruano, Y. T. (2022). Trascendencia socio económica, científica y tecnológica del turismo de cruceros: caso Cuba. Explorador Digital, 6(2), 40-58. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2127>



EXPLORADOR DIGITAL, es una revista electrónica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras

claves: ciencia
tecnología y
sociedad;
desarrollo
turístico local;
destino Cuba,
impacto del
turismo de
cruceros; región
del Caribe;
tendencias
actuales del
turismo de
crucero

Keywords:

science,
technology, and
society; local
tourism
development;
destination
Cuba, impact of
cruise tourism;
Caribbean
region; current
trends in cruise
tourism.

Resumen

A partir de la comprensión de los conceptos ciencia, tecnología y sociedad, elementos importantes y siempre vigentes en el desarrollo de las civilizaciones, se ha seleccionado la modalidad de turismo de cruceros como situación objeto de estudio para demostrar el vínculo de estos fenómenos en este subsector turístico que se encuentra en constante crecimiento. Por tanto, el objetivo se fundamenta en demostrar el impacto socioeconómico, científico y tecnológico de la modalidad turística de cruceros en Cuba. Vínculo manifestado desde los primeros indicios de viajes de cruceros hasta la actualidad, la cual es protagonizada por la mejora e innovación constante de esta industria basándose en estudios científicos, en la búsqueda de desarrollo tecnológico para mejorar la calidad de los productos y servicios dirigidos a la sociedad que disfruta de esta modalidad y además disminuir el impacto territorial y cultural de los destinos donde se desarrolla, incluyendo la propia sociedad cubana.

Abstract

Based on the science, technology and society concepts understanding, important and always current elements in the development of civilizations, the modality of cruise tourism has been selected as the situation under study to demonstrate the link between this phenomenon in this tourism subsector that is in a constantly growing. Therefore, the objective of the research is based on demonstrating the socioeconomic, scientific, and technological impact of the cruise tourism modality in Cuba. The link is manifested since the first indications of cruise trips to nowadays, which is led by the constant improvement and innovation of this industry based on scientific studies, in the search for technological development to improve the quality of products and services aimed at the society that enjoys this modality and also reduces the territorial and cultural impact of the destinations where it is developed, including Cuban society.

Introducción

El turismo es un generador de divisas, es una interacción entre diferentes culturas, mejora la calidad de vida de la sociedad, impulsa el desarrollo de comunidades, influye en la diversificación de los negocios privados, potencia la superación profesional, invierte en infraestructura para diferenciar su principal atractivo con tecnologías actuales y beneficiar a la población local. El turismo como industria de servicios es un modelo de desarrollo local.

En la industria turística se destaca la modalidad de turismo de crucero por su impacto social, desde el surgimiento de la modalidad con la aparición del transporte marítimo, donde se evidencian los estudios científicos para lograr mantener un barco sobre el mar, e incluso los avances tecnológicos para hacer posible, en el transcurso de la historia, diferenciar un crucero del transporte de pasajeros y hacerlo formar parte de la industria del ocio.

El turismo de cruceros se ha convertido es una de las modalidades turísticas de más rápido crecimiento y rentabilidad económica, la cual genera grandes sumas de ingresos y desplazamiento de grandes grupos de pasajeros. Según datos publicados por la Asociación Internacional de Empresas de Cruceros CLIA (2019), manifiestan que” al cierre del 2017, el subsector movilizó 26,7 millones de pasajeros, al cierre del 2018, movilizó aproximadamente 28,5 millones y en el 2019 unos 29,7 millones de pasajeros, representando un incremento del 4,1% en relación con el 2018.”

En este último año, previo a las consecuencias de la Covid19, del total de pasajeros (29,7 millones), el 51,9% proceden de Norte América y el 26% proceden de Europa, lo que manifiesta un incremento en el volumen de pasajeros en relación con el año previo del 8,2% y 7,5% respectivamente. Por tanto, los pasajeros que más disfrutaron del turismo de cruceros provienen de Norte América, Europa, Asia, Australia/zona Pacífico y Sur América (CLIA, 2019).

Para mantener operativos los cruceros durante todo un año, las compañías de cruceros tienen en cuenta factores como la estacionalidad, el clima, los atractivos y la localización para definir los itinerarios turísticos (Cohen et al., 2019).

Es por ello por lo que, la región del Caribe continuó siendo al cierre del 2019, el destino más preferido de cruceros de acuerdo con las estadísticas de la Asociación de Cruceros del Caribe y la Florida (FCCA). La región recibió en el mismo año aproximadamente 11,9 millones de pasajeros, procedentes principalmente de los Estados Unidos, Europa Occidental, América del Sur y Asia. Mantiene una tasa promedio de crecimiento anual del 10%, engrosando su cuota de un 40,7% a un 44,2% del mercado mundial, y el volumen de arribos de cruceros creció en un 6%.

Según CLIA (2019):

La situación socioeconómica por la que atraviesa Cuba actualmente, precisa de la investigación y la profundización de todas las modalidades turísticas, con el propósito de recuperar paulatinamente el sector generador de divisas frescas de manera sostenida en el tiempo. El desarrollo de la modalidad de cruceros en los puertos cubanos, en el período 2016-2018, se evidenció en el crecimiento de los arribos de visitantes en ese período. En el 2016, arribaron 220 mil visitantes en cruceros, mientras que en 2017 estos sumaron 587 mil, representando un crecimiento del 26% respecto al año previo y el 166% de crecimiento de arribos turísticos en relación con el año 2015. En este año, 23 líneas de cruceros realizaron 706 escala: 304 en el puerto de La Habana, 145 en Cienfuegos y 104 en Santiago de Cuba, que son los principales puertos de cruceros del país. Al cierre del 2018, habían arribado al país 800 mil visitantes por cruceros, representado en el 17% de los 4,7 millones de visitantes que visitaron la isla y en el 29,2% respecto a los arribos del año 2017.

Cuba, como país subdesarrollado concientizan el desafío científico y tecnológico que afronta y promueven estrategias económicas, educativas, político-científicas y tecnológicas para dar respuestas efectivas a ese reto.

La Asamblea Nacional del Poder Popular aprobó en sus VIII Congreso los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución en el período, en la que se evidencia el papel del turismo como motor impulsor de la economía.

En tales lineamientos está presente la evolución del subsector con enfoque científico tecnológico porque la diversificación de mercados emisores y su segmentación, el perfeccionamiento de las formas de comercialización, la diversificación de la oferta y la capacitación del capital humano, requieren estudios y preparación científica, necesitan de la utilización de tecnologías más avanzadas de la información y comunicación para obtener beneficios que favorezcan a la sociedad (Capítulo IX, Política del Turismo: Lineamiento 208 y 209).

El turismo de cruceros en Cuba es una modalidad subvalorada que no ha sido lo suficientemente abordada o investigada ni por el sector que la sustenta ni por la academia. Todo ello ha impedido valoraciones desde el punto de vista científico tecnológico y su retroalimentación con la sociedad. Según Engels (1982):

El pensamiento teórico de toda época, incluyendo por tanto la nuestra, es un producto histórico, que reviste formas muy distintas y asume, por tanto, un contenido muy distinto también, según las diferentes épocas. La ciencia del

pensamiento es, por consiguiente, como todas las ciencias, una ciencia histórica, la ciencia del desarrollo histórico del pensamiento humano. (p.23)

Engels nos brinda el motivo idóneo para analizar el fenómeno del turismo de cruceros, como nuevo y relevante, desde su aparición, ante todo como un producto de la ciencia y tecnologías contemporáneas y por consiguiente su evolución y connotación en el ámbito social, especialmente para Cuba. Por ende, la investigación tiene como objetivo: demostrar la connotación socioeconómica, científica y tecnológica de la modalidad turística de cruceros en Cuba.

Los estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología

En su evolución la ciencia ha cambiado desde una ciencia basada en la contemplación, para luego orientarse al descubrimiento y finalmente, lo cual sería su rasgo contemporáneo, a la investigación (Agazzi, 1996).

De acuerdo con Agazzi (1996), “el ideal de la ciencia antigua fue la observación, el de la ciencia moderna el descubrimiento, apelando fundamentalmente al recurso de la experimentación y la matematización, en tanto la ciencia actual realiza investigación en sentido estricto” (p.133).

En tanto Jover (2007) se refiere a la ciencia como:

Sistema de conocimientos que modifica nuestra visión del mundo real y enriquece nuestro imaginario y nuestra cultura; se le puede comprender como proceso de investigación que permite obtener nuevos conocimientos, los que a su vez ofrecen posibilidades nuevas de manipulación de los fenómenos; es posible atender a sus impactos prácticos y productivos, caracterizándola como fuerza productiva que propicia la transformación del mundo y es fuente de riqueza; la ciencia también se nos presenta como una profesión debidamente institucionalizada portadora de su propia cultura y con funciones sociales bien identificadas.

Se refiere al impacto de los estudios científicos en el intelecto de la sociedad. Una sociedad llena de cultura política, económica, ambiental tiene mejores habilidades para enfrentar los retos constantes generados y manifestados en el ámbito social.

Para Sábato & Mackenzie (1982), viendo la tecnología como sistema que se clasifica dependiendo de su fuente, resultado de la indagación científica, expresa: “la tecnología es un paquete de conocimientos organizados de distintas clases (científico, técnico, empírico) provenientes de distintas fuentes (ciencias, otras tecnologías) a través de métodos diferentes (investigación, adaptación, desarrollo, copia, espionaje, etc.”

En esta dirección Jover (1994) señala que “la tecnología, más que como un resultado, único e inexorable, debe ser vista como un proceso social, una práctica, que integra

factores psicológicos, sociales, económicos, políticos, culturales; siempre influido por valores e intereses”. Es el resultado de factores sociales que actúa sobre el proceso social.

Según Agazzi (1996), la tecnología es una red que abarca los más diversos sectores de la actividad humana "un modo de vivir, de comunicarse, de pensar, un conjunto de condiciones por las cuales el hombre es dominado ampliamente, mucho más que tenerlos a su disposición (p.141).

Ha estado presente en el proceso progresivo de la humanidad, convirtiéndose en un rasgo característico de cada sociedad capaz de diferenciarla dependiendo de los avances tecnológicos.

La sociedad es la agrupación de individuos que establecen vínculos y relaciones recíprocos, e interacciones estables. En sentido restringido, sociedad es la agrupación constituida (naturalmente, según Aristóteles) sobre un territorio-nación por individuos humanos, que, participando de una misma cultura y de unas mismas instituciones sociales, interaccionan entre sí para el desarrollo de sus intereses comunes y la consecución de sus fines.

Es por esto, que la misión central de los estudios sociales de la ciencia y la tecnología es según Cutcliffe (1990):

Exponer una interpretación de la ciencia y la tecnología como procesos sociales, es decir, como complejas empresas en las que los valores culturales, políticos y económicos ayudan a configurar el proceso que, a su vez, incide sobre dichos valores y sobre la sociedad que los mantiene.

Es deducir los enfoques ciencia y tecnología como fenómenos que impactan a la sociedad, pero también se retroalimentan de la sociedad.

Según Núñez Jover (2007):

Los estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología, o estudios sobre Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS), constituyen hoy un vigoroso campo de trabajo en el cual se trata de entender el fenómeno científico-tecnológico en un contexto social determinado (de carácter global, nacional, regional, local o institucional), tanto en relación con sus condicionantes sociales como en lo referido a sus consecuencias sociales y ambientales”.

Turismo de Cruceros-Modalidad en Tendencia

Para comprender cuán importante es gestionar operaciones y procesos que propicien el desarrollo del turismo de cruceros, se precisa de un acercamiento a la modalidad, sus inicios y su comportamiento antes y durante la Covid19.

El turismo de cruceros surge en los años 1820 a partir de la unión de la industria del ocio con el transporte marítimo para el disfrute de mercados de clase élite. Surge como forma o vía de conocer distintas regiones a través de otro medio de transporte.

La Compañía General de Navegaciones a Vapor (*General Steam Navigation Company*), que se creó en 1824, implantó muy pronto un servicio especial de excursiones veraniegas entre Londres y las localidades de *Margate* y *Ramsgate*, con varias operaciones semanales a bordo de los vapores *Columbine* y *City of London*. La moda de los *day-trips* se generalizó también en el norte de Inglaterra (Cerchiello, 2021).

A los viajes de un solo día, fueron sumándose los que incluían una o más noches de pernoctación. Siempre desde Liverpool, empezaron a promocionarse excursiones de placer a la Isla de Man, en el mar de Irlanda (Cerchiello, 2021).

En 1858, la flota mercante del mediterráneo reunía un total de 68 buques de vapor. A pesar de la escasez de las embarcaciones de motor, no tardaron en conseguir una parte significativa del tráfico de pasaje. Muchos viajeros estaban dispuestos a pagar un precio superior a cambio de una travesía más rápida, más cómoda y, sobre todo, con la seguridad de llegar a destino en un tiempo determinado (Cerchiello, 2021).

Antes de finales de siglo, ya existía una “primitiva modalidad de turismo marítimo popular” por las costas españolas, gracias a la mejoría generalizada de los sistemas de transportes.

Aunque la modalidad se inició mediante ofertas de excursiones, las primeras noticias de ofertas de cruceros vienen de la actual compañía británica P&O con itinerario de Reino Unido a Italia y de la compañía noruega Bergen Line con itinerario por el norte de Europa. A finales de este siglo se inicia una generación de buques más lujosos y confortables con el objetivo de ofrecer el tipo de glamur con el cual vivía el mercado exclusivo de clase alta (García, 2016).

El turismo de cruceros como modalidad turística evoluciona hasta los años 30, pero entra en crisis debido a la Primera y Segunda Guerra Mundial ya que algunos armadores se vieron obligados a abandonar los buques, convertirlos en medio de transporte de tropas y material de guerra, pero otros deciden reestructurarlos. La gran competencia aérea con la aparición de aeronaves con capacidad de 150 a 400 pasajeros, con precios asequibles e incluso con superior velocidad al de un crucero, fue otro de los motivos de crisis, e incluso el hundimiento del trasatlántico “Titanic”. Por lo cual, las compañías navieras se vieron obligadas a la construcción masiva de buques de pasaje y de carga.

A partir de 1960, los armadores se vieron forzados a conseguir nuevos mercados para rentabilizar las elevadas inversiones en buques nuevos, los cuales tenían más capacidad y permitían ofrecer precios asequibles, dándole entrada al mercado de clase media alta.

En el 2008 existían aproximadamente 280 navieras, sin embargo, al cierre del 2019 ya existían aproximadamente 314 navieras y las compañías que dominaban el mercado mundial eran de origen americano, europeo y asiático, lo que demuestra el crecimiento acelerado de esta sub-industria turística (Espinete et al., 2020).

En la actualidad la modalidad de turismo de cruceros se caracteriza por su especialización, marcada por la amplia variedad de servicios adaptada a las necesidades de cada pasajero a bordo de un buque que ofrece las facilidades de un gran hotel.

Se identifica por el desarrollo de actividades sobre un medio de transporte único convirtiéndola en una forma de realizar turismo diferente al convencional turismo de estancia. Se caracteriza por la organización de viajes dirigidos al mercado clase media alta y realizados con el objetivo de conocer varios destinos en corto plazo.

García González & Frausto Martínez (2021), expresan:

Cruise tourism is characterized by providing passengers with a pleasant and hedonistic atmosphere, luxurious cabins, as well as food and drink from distinct parts of the world. A modern cruise can be considered as a floating hotel since cruise tourists could visit various ports of call during the same journey. (p.148)

Según Sánchez López & Cruz Marcelo (2019) afirman:

As an industry, cruises, in contrast to other kinds of travel and tourism, can be marketed both as a destination and as a form of transportation in which it is possible to provide luxury and comfort; however, the aim of cruise tourism is not transportation. (p.188)

Los cruceros son vistos como hoteles flotantes al ofertar servicios similares al de un hotel en tierra, como: actividades deportivas y de animación, servicio de habitaciones y mayordomía, salones de belleza y servicios de Spa, salones de baile, centro para juegos, múltiples bares, casinos, buró de excursiones y atención al huésped, restaurantes de variadas especialidades, servicio de recepción 24 horas, gimnasio, piscinas para niños y adultos, áreas para tomar el sol (solárium), servicios de enfermería, teatros y cines, entre otros.

Sánchez & Cruz (2019), expresa sobre la definición de turismo de cruceros: “By definition, cruise tourism must last no less than sixty hours, and two ports must be visited, excluding the homeport and end port” (p.189).

A partir de un informe de la OMT (2012), citado por Cohen et al. (2019); se define la modalidad de cruceros como:

Aquella en la que el cliente embarca en un puerto con un itinerario previamente definido o no, con el objetivo de disfrutar de unas vacaciones marítimas diferentes a las tradicionales en tierra. Los clientes de esta modalidad por sus características y expectativas son denominados ‘crucevistas’ y son excursionistas por naturaleza. (p.50)

En marzo CLIA (2020), anunció el “cese de las operaciones crucevistas por los grandes contagios provocados por la Covid19”. En el proceso de paralización de esta industria, más de 100 mil tripulantes fueron repatriados, donde las líneas de cruceros asumieron los costos de repatriación de acuerdo con el Convenio sobre Trabajo Marítimo (MLC2006).

Algunos tripulantes quedaron sin el derecho de entrada a su país por el cierre de fronteras y la suspensión de los vuelos y también cierre de fronteras aéreas, por lo que los armadores asumieron la alimentación y el alojamiento de los tripulantes hasta nuevas notificaciones de los gobiernos pertinentes.

Los contratos de los tripulantes fueron congelados, para una vez reanudada la actividad crucevista, renovar los convenios con las agencias empleadoras y proveerle al trabajador la recuperación de su área de trabajo.

Algunas navieras se ofrecieron de hospedaje hospitalario y centros de aislamiento durante el tiempo que estuvieron en los atraques de distintos destinos, lo que propició la adquisición de experiencia en cuanto a protocolos de higienización y distanciamiento, y sobre todo ventilación en las embarcaciones, las cuales, estaban totalmente climatizadas las 24 horas en los 365 días del año.

La suspensión de las operaciones crucevista desde marzo-septiembre de 2020, provocó que esta industria tuviera una pérdida aproximada de 77 billones de dólares de aporte a la economía global, la pérdida de 518 mil empleos y 23 billones por concepto de ingresos (CLIA, 2021).

Actualmente la CLIA exige a las compañías de cruceros, el cumplimiento de los protocolos para evitar contagios masivos del virus.

- En el proceso de embarque, el 100% de los crucevistas y los tripulantes, deben realizarse la prueba de identificación de síntomas del virus.
- En los procedimientos a bordo, los nasobucos y el distanciamiento son obligatorios, y se aplican estrategias de ventilación.
- Los servicios médicos realizan control sistemático de las condiciones y síntomas de los crucevistas y tripulantes.
- En las excursiones al exterior, se coordina con el destino, se siguen protocolos estrictos y se penalizan las violaciones a los procedimientos.

Análisis de pasajeros realizados por la CLIA, reportan que el 74% de los cruceristas desean embarcar en los próximos años, 2 de cada 3 cruceristas, están dispuestos a hacer un crucero en un año, el 54% de los vacacionistas que nunca han embarcado en un crucero, desean hacerlo en los próximos años (CLIA, 2021).

Por tanto, la modalidad de turismo de cruceros tiende a continuar su rápido y dinámico crecimiento, con perspectiva de continuar aportando grandes ingresos a la economía mundial e innovar en el cuidado y conservación de los océanos y en disminuir la emisión de gases a la atmósfera.

Las líneas de cruceros continúan enfocadas en el desarrollo sostenible, a través del uso de tecnologías para la protección de los océanos:

- Destinan aproximadamente 24 billones de dólares en barcos con tecnologías y chimeneas limpias para la reducción de carbono,
- Se proponen la reducción de emisión de carbono en un 40% para el año 2030,

Alrededor de 24 barcos, comprometidos a funcionar con gas natural licuado,

- Poseer tecnología de avanzada para el tratamiento de residuos, entre otras (CLIA, 2021).

Por tanto, el turismo de cruceros es una modalidad con perspectivas de crecimiento teniendo en cuenta los pilares sostenibilidad según la Agenda 2030, en donde prima el equilibrio hombre-naturaleza para el logro de los objetivos económicos mundiales, el desarrollo humano y la conservación del medio natural.

Por lo que debe ser visto como componente importante en la estrategia de desarrollo turístico en la isla, a corto y medio plazo, convirtiéndose en un complemento del turismo de estancia (Perello, 2018).

Impacto socioeconómico, científico y tecnológico del desarrollo del turismo de cruceros en Cuba

Para establecer un destino turístico que desarrolle el subsector de cruceros son necesarios los estudios científicos que se basan en la demanda social de vincular el sector marítimo y la industria del ocio. Son necesarios los análisis estratégicos que permitan dirigir la oferta a un mercado de alto poder adquisitivo que rentabilice los enormes costos de inversión que lleva la construcción de un buque y su infraestructura con empleo de últimas tecnologías.

Por ende, para concebir un paquete turístico de cruceros en Cuba, es necesario realizarlo desde una perspectiva interdisciplinaria donde prevalezca la presencia de historiadores, ecologistas, económicos, ingenieros, jurídicos como actores principales en el logro de

manejar las ventajas de la modalidad en beneficio de la comunidad y en beneficio del desarrollo sostenible del territorio.

Metodología

Es decir; es necesario ver los acontecimientos que se producen en determinado ámbito con enfoque científico, desde la perspectiva tecnológica y su interacción con la sociedad.

Razón por la cual, los poderes políticos y militares, la gestión empresarial, los medios de comunicación masiva, descansan sobre pilares científicos y tecnológicos. También la vida del ciudadano común está notablemente influida por los avances tecnocientíficos. Los sistemas educativos, desde los niveles primarios hasta los posgrados, se dedican a enseñar la ciencia, sus contenidos, métodos, lenguajes (Núñez, 2007). Porque la educación científica conlleva al desarrollo tecnológico y viceversa, ambos influyen en la sociedad y el nivel de intelecto de esta es lo que influye e impulsa el desarrollo científico tecnológico.

Resultados

El siguiente epígrafe muestra y argumenta el impacto negativo del desarrollo del turismo de cruceros en las regiones, las comunidades, los océanos, las costas y los ecosistemas. Se hace referencia, también, a un conjunto de beneficios socioeconómicos, científico, tecnológicos y medioambientales para Cuba, que lo fundamenta como una de las estrategias de desarrollo turístico local para tener en cuenta.

En conjunto con la popularidad de la modalidad, los impactos sociales y medioambientales del subsector de cruceros, también han crecido. En la actualidad, luego de la propuesta de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los gobiernos han incrementado su interés por manejar los impactos que provoca la modalidad a las comunidades y al medioambiente. En la figura 1, se muestran algunos impactos ecológico-sociales que provoca el desarrollo acelerado de esta actividad.

Figura 1

Impacto negativo del turismo de cruceros como modalidad turística



Cuando se desarrolla una actividad turística de cualquier tipología, como objetivo se tiene, que el huésped se sienta como en casa, se sienta bienvenido y relajado. Por tanto, se diseña la infraestructura a la cual están habituados, se modifica el entorno de acuerdo con su ambiente de origen, lo que provoca, en el caso del turismo de cruceros, que la actividad se dirija exclusivamente a los cruceristas, a ese mercado potencial, y se deja a un lado, las necesidades e inquietudes de las comunidades receptoras. Es por ello, que no siempre el impacto social se puede clasificar de positivo.

Varios navíos en los puertos, con parecidos itinerarios, provocan las multitudes y sobrepasa la capacidad de carga del destino turístico, lo que provoca rechazo tanto de la sociedad, como del propio crucerista, el cual prefiere mantenerse a bordo, lejos de visitar el destino e intercambiar culturas.

El fenómeno del turismo de cruceros incrementa el consumo, que genera divisas, pero afectaría a la localidad debido a que se aumentan los precios para contrarrestar la gran demanda de productos y servicios, precios a los cuales gran parte de la localidad no pudiera tener acceso.

La práctica turística de cruceros propiciaría la entrada de drogas para lo cual es necesario innovar en el uso de tecnologías como los *body scan* o una aduana más cualificada y calificada empleando protocolos y procedimientos más estrictos.

Propiciaría la entrada de visitantes con valores diferentes a la formación ética de los habitantes, podría provocar una paulatina pérdida de identidad, incluso perder profesionales al ser motivados por las altas remuneraciones del crucero.

En Cuba en el período 2016-2018, antes de las medidas restrictivas de Donald Trump, se evidenciaron insuficiencias:

1. En relación con el servicio de provisión, al solicitar los navíos suministros que no estaban disponible en todo el país.
2. Las condiciones del puerto eran primitivas provocando cambios en los itinerarios de algunas compañías y afectando a los armadores en relación con el respeto al programa o paquete reservado por los huéspedes
3. El servicio lento de las cabinas de control migratorio de la Aduana y los servicios extremadamente lentos de las casas de cambio y los bancos.
4. Las agencias de viajes receptoras, que localizaban espacios en los puertos, planificaban targets de ventas que nunca cumplían, sin tener en cuenta que, a bordo, existen buro de ventas de excursiones con estudios especializados sobre los atractivos más importante en el destino de acuerdo con el perfil del mercado que trasladaban.
5. La masividad en los lugares visitados, provocaron servicios ralentizados.

6. La pésima calidad de los servicios gastronómicos por la rapidez en la cocción de los alimentos y el poco tiempo para interactuar con el visitante.
7. La descoordinación con los prestatarios de servicios transportista, los cuales no respetaban los servicios asignados, tratando de buscar beneficios económicos personales, conduciendo a altas velocidades para llegar al destino final en el menor tiempo posible y regresar en busca de otra operación.
8. La gran carencia de capital humano para conducir los grupos y brindar asistencia y especialmente insuficiente comunicación, carisma y socialización para atraer clientes y promocionar productos y servicios.
9. Ausencia de una plataforma digital para la comercialización de servicios de opcionales, sitios web desactualizados, sin personal para su gestión.

En la Constitución de la República, Título II Fundamentos Económicos se expresa:

Artículo 21. El Estado promueve el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación como elementos imprescindibles para el desarrollo económico y social. Igualmente implementa formas de organización, financiamiento y gestión de la actividad científica; propicia la introducción sistemática y acelerada de sus resultados en los procesos productivos y de servicios, mediante el marco institucional y regulatorio correspondiente. (p.3)

En esta dirección, el turismo de cruceros ayudaría a promover ese desarrollo económico y social, porque Cuba como destino turístico del Caribe, podría comercializar el privilegiado patrimonio histórico, natural y cultural que conforman su principal atractivo y motivo de visita para millones de vacacionistas de todo el mundo, contribuyendo positivamente a su imagen como destino multimodal, seguro y hospitalario.

El desarrollo de la modalidad propiciaría el aprendizaje e implementación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, las tecnologías de comercialización y posicionamiento de productos, empleados por los cruceros. La adquisición de nuevas técnicas de ventas, que permiten que la industria tenga un crecimiento acelerado, podrían ser implementadas en las empresas turísticas.

La isla se fortalecería económicamente, porque los cruceros generan ingresos por estancia en los puertos, ingresos por turistas y tripulantes, necesarios para la futura mejora en la inversión pública e innovación de infraestructuras que diversifiquen los servicios tales como restauración, alojamientos, servicios de ocio y recreación, socioculturales, transporte, negocios privados, entre otros.

El arribo de cruceros a los principales destinos del país aumenta la oferta de empleo demandada por este sector, que se deduce en la elevación de la calidad de vida de la sociedad. Además, los armadores firman convenios con el país, que permite la gestión de

capital humano para trabajar a bordo por una remuneración considerable para suplir las necesidades de la sociedad cubana.

Lo cual conlleva a una rigurosa capacitación de los tripulantes para el uso de nuevas tecnologías, entrenamientos para los estados de emergencia marítima, como el uso de botes de rescate, salvavidas, lanchas de más capacidad, diferenciación de alarmas, entre otros ejercicios; con el fin de resolver las necesidades de rescate y salvamento en el mar producto del número de barcos hundidos en la Primera y Segunda Guerra Mundial.

Otro de los beneficios, es el fomento de la preparación idiomática y de historia universal con la cual contaría la comunidad al intercambiar culturas, modas, puntos de vistas, modo de actuar. El turismo de cruceros exige calidad óptima, competitividad y especialización al ser un producto dirigido a la clase de mayor poder adquisitivo, por lo que, es preciso estudios constantes de mercados potenciales y la creación de estrategias para atraerlos.

También aprovecharía el creciente interés de los estadounidenses por visitar el destino y la seguridad que les ofrece hacerlo desde un crucero, así como la variedad de puertos de escala que ofrece un itinerario por el archipiélago cubano, superior a cualquier otro destino en la región.

El turismo de cruceros sería un componente importante en la estrategia de desarrollo turístico en la isla, a corto y medio plazo, convirtiéndose en un complemento del turismo de estancia, aunque este último continuará siendo el principal objetivo de la industria del ocio en el país y origen de la mayor parte de los ingresos económicos. (Perelló, 2018)

Mediante el aporte económico de esta industria, se dedicaría gran parte de los recursos al desarrollo tecnológico, capacitación del profesional en técnicas de ventas, de comunicación e idiomas, en la recuperación de la identidad y los valores que caracterizan al país, en el perfeccionamiento de los canales de comercialización para poder competir con grandes industrias capitalistas de la región y poder ofrecer a la sociedad que visita el destino tecnologías avanzadas, innovaciones para incrementar los itinerarios y un nivel de confort competitivo.

Para suplir tales demandas se necesita el logro de interrelaciones entre el ministerio del turismo, turoperadores, el gobierno y las formas no estatales de la economía para la elaboración de los llamados paquetes turísticos novedosos y los viajes multidestinos lo cual permitiría potenciar el desarrollo turístico local, las economías creativas y atraer impactos favorables en la sociedad.

Las estrategias de marketing y técnica organizacional empleadas por los cruceros deberían ser estudiada por las academias del sector turístico del país para lograr el mismo crecimiento exitoso y continuo de este subsector que se revalida año tras año, generando confianza en sus principales mercados a través de protocolos, procedimientos, normas,

regulaciones y firma de convenios que se enfocan en la protección, conservación y cuidado del medio natural donde se desarrollan.

La fortaleza de este subsector queda reflejada en que las principales compañías de cruceros ocupan los primeros puestos en el ranking del sector del turismo y ocio, midiéndose por obtener sustanciales tasas de rentabilidad; oportunidad para captar y atraer un tipo de mercado con experiencia e incluso nuevos inversores conocedores de estrategias de mercado innovadoras.

Los métodos de gestión, dirección, planificación y organización que se aplican en esta modalidad pueden tener una aplicación relevante para las agencias turísticas y para otros segmentos como los hoteleros y extra-hoteleros.

Para el logro de tal objetivo es necesario realizar análisis sistemáticos del comportamiento turístico del mercado mundial (demanda de la sociedad y comportamiento de la oferta) para dirigir las estrategias en el desarrollo del turismo a nivel nacional, en inversiones e instalaciones que presten servicios con estándares de calidad que exigen los visitantes, como bares, discotecas, agencias de información, empresas de comunicaciones, casas de cambio y clínicas. La tabla 1, muestra el impacto socioeconómico, científico y tecnológico de la apertura a esta modalidad, a través de la dimensión económica, ecológica y social, pilares que sustenta la Agenda 2030.

Tabla 1

Impacto socioeconómico, científico y tecnológico del desarrollo de la modalidad de cruceros para el destino Cuba

Directrices del Desarrollo Sostenible	Impacto socioeconómico, científico y tecnológico de la implementación de la modalidad de cruceros en Cuba
Económico	Gasto que hacen los cruceristas en tierra: artesanías, ropa, joyas, taxis y buses turísticos, bares, cafeterías, discotecas y restaurantes.
	Gasto por la tripulación que incluye: alimentación para llevar y para consumir en el lugar, bebidas, ropa, farmacias y servicios médicos, <i>souvenirs</i> para familiares, discotecas, bancos, casas de cambio.
	Gasto generado por el barco: servicios portuarios, manejo de pasajeros, muellaje, pilotaje, remolcador, lanchas pasacabos, faros y boyas (uso del canal), fumigación de la basura abordó, suministro de agua potable y recolección de basuras sólidas, alimentos y bebidas, combustible y mantenimiento
	Compras indirectas de los proveedores directos, como son los productos adquiridos a otras empresas como respuesta a la demanda del gran consumo turístico.
	Introducción de métodos de gestión y organización, de marketing y comercialización, tanto reduciendo costos y mejorando el servicio, como añadiendo nuevos segmentos de mercados, manteniendo a los que ya han viajado alguna vez.

Tabla 1

Impacto socioeconómico, científico y tecnológico del desarrollo de la modalidad de cruceros para el destino Cuba (continuación)

Directrices del Desarrollo Sostenible	Impacto socioeconómico, científico y tecnológico de la implementación de la modalidad de cruceros en Cuba
Económico	Los arribos de visitantes provenientes de países de alto poder adquisitivo propician la captación de nuevos mercados por parte de los destinos receptivos y nuevos inversionistas.
Social	<p>Los ingresos de divisas dinamizan la economía local debido a su efecto multiplicador y vincula de manera transversal a guías de turismo, operadores turísticos, gestores del patrimonio, restaurantes, artesanos, empresas de transporte, economía creativa, bancos, entre otros.</p> <p>Desarrollo de infraestructura que favorece a la comunidad: Clínicas, Farmacias, Escuelas de Superación para el turismo, Correos, Buro de Telecomunicaciones y las propias viviendas de la comunidad con el objetivo de mejorar la imagen arquitectónica del destino.</p> <p>Introducción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y la transformación digital con amplios beneficios para las entidades turísticas y empresas no estatales ya que les hace más fáciles la realización de reservas y la intermediación entre los consumidores y los prestatarios de servicios</p> <p>Incremento de interés de la comunidad por superación y formación para formar parte de las empresas turísticas prestatarias del servicio a cruceristas.</p>
Ecológica	<p>La industria crucerística adopta un número de tecnologías y prácticas para reducir emisiones y el impacto ambiental.</p> <p>Aplica el <i>Exhaust Gas Cleaning System</i> (EGCS), la cual procesa las emisiones de los barcos para eliminar el contenido de azufre de los gases de escape y reducir las partículas.</p> <p>Emplea Gas Natural Licuado (<i>Liquefied Natural Gas-LNG</i>) como combustible para propulsión primaria, que tiene cero emisiones de azufre.</p> <p>Ejecutan energía en tierra (<i>ShoreSide Power</i>) lo que permite que los barcos se conecten a los puertos disponibles en los puertos de escala</p> <p>Utilizan recubrimientos de pintura especiales para los cascos del barco y reducen la resistencia y mejoran la eficiencia del combustible.</p> <p>Poseen sistemas avanzados de tratamiento de aguas residuales</p> <p>Implementan prácticas de reciclaje a bordo superiores a aquellas que se ejecutan en el mundo.</p> <p>La Asociación Internacional de Empresas de Cruceros continúa en la investigación y la innovación de nuevas tecnologías que aún no existen en el mundo, con el propósito de reducir las emisiones de carbono a favor de la conservación del medio natural</p> <p>Ejecutan los procedimientos y protocolos contenidos en el Convenio Internacional para Prevenir la Contaminación por los Buques (Marpol), desde 1973</p>

La tendencia de la modalidad en estudio se rige por altos ritmos de crecimiento debido a la fuerte competencia que los operadores de cruceros realizan por la innovación y la

mejora (I+M) constante; entrada en servicio de nuevos buques, más grandes y con mayor capacidades, que incorporan inimaginables actividades e instalaciones novedosas, como parte de la experiencia a bordo; cambios en la estructura empresarial de este subsector que, por su gran dinamismo, se innova en marketing para atraer a más clientes.

El aumento en la cuota de participación de la región del Caribe respecto al mercado mundial es otra perspectiva, donde se incluirán itinerarios más largos y experiencias únicas para los pasajeros, además del creciente interés de los estadounidenses por visitar Cuba e incremento de regulaciones y políticas a favor de la sostenibilidad de los territorios para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Perello, 2018).

Conclusiones

- El turismo de cruceros desde su surgimiento ha sido una modalidad muy atractiva y es un ejemplo del notable impacto social de la tecnología en los estilos de vida, en las relaciones interpersonales y en los valores.
- Los estudios sociales de la ciencia y la tecnología permiten realizar un análisis lógico y coherente del turismo de cruceros y su impacto en el desarrollo económico y social del país. En tanto se valora las interrelaciones que se establece entre los diferentes actores y componentes de este.
- El interés por el análisis de este sector radica en que los métodos de gestión y organización, de marketing y comercialización que se aplican revalidan año tras año su éxito, tanto reduciendo costos y mejorando el servicio, como añadiendo nuevos segmentos de mercados, manteniendo a los que ya han viajado alguna vez.

Referencias bibliográficas

Agazzi, E. (1996). *El bien, el mal y la ciencia*. Madrid: Editorial Tecnos, S.A.

Cerchiello, G. (2021). Antecedentes históricos de los cruceros populares: las excursiones marítimas en Cataluña y Baleares (España) en el primer tercio del siglo XX. *Revista Investigaciones Turísticas*, n° 21, pp. 278-304. doi:<https://doi.org/10.14198/INTURI2021.21.13>

CLIA. (2019). *Global Market Report*.

CLIA. (2019). *Year*. www.clia.org

CLIA. (2020). *Environmental Sustainability*. www.clia.org

CLIA. (2021). *State of the Cruise Industry. Outlook*. www.clia.org

- Cohen, C., Vereda, M., & Benseny, G. (2019). Camarones y Puerto Deseado: estudio de atractividad de dos puertos patagónicos. *Revista Universitaria de Geografía*, 28 (2), 57-86.
- Cohen, C., Vereda, M., & Benseny, G. (2020). Potencialidad de Puerto Deseado y Camarones (Argentina) como destinos de cruceros a partir de sus competencias territoriales. *Investigaciones Geográficas*, 60, 46-66. doi: <https://doi.org/10.5354/0719-5370.2020.57375>
- Constitución de la República de Cuba. (2019). *Título II Fundamento Económicos*. La Habana. Obtenido de www.gob.gacetaoficial.cu
- Cutcliffe, S. (1990). *"Ciencia, tecnología y sociedad: un campo interdisciplinario" en Medina y Sanmartín*. Anthropos, Barcelona: Ciencia, Tecnología y Sociedad.
- Engels, F. (1982). *Dialéctica de la Naturaleza*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
- Espinet Rius, J. M., Gassiot Melián, A., & Rigalli Torrent, R. (2020). *El mercado de cruceros: un análisis desde la perspectiva de la oferta*. Fitur.
- García González, E. D., & Frausto Martínez, O. (2021). Distribution and Socio-spatial Segregation of Cruise Ship Workers in Cozumel, México. *Regiones y Desarrollo Sustentable XXI: 40*, 3-18.
- García, R. L. (2016). Turismo de cruceros: historia, situación actual y futuro de la industria. Obtenido de <http://www.Elturismodecruceroshistoriasituacionactualyfuturo.mhtml>
- Jover, J. N. (1994). *Ciencia, Tecnología y Sociedad. Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología*. GESOCYT. La Habana: Editorial Félix Varela.
- OMT. (2012). *Panorama del turismo internacional*. Ginebra: WTO. Obtenido de www.unwto.org
- Perello, J. L. (2018). Turismo de cruceros en el Caribe. ¿Oportunidades o amenazas para Cuba? Obtenido de <http://www.elturismodecrucerosenelcaribeoportunidades?.mhtml>
- Sábato, J. &. (1982). *La producción de tecnología- autónoma o transnacional*. México: Editorial Nueva Imagen.
- Sánchez López, F., & Cruz Marcelo, J. N. (2019). Kidnapping as a long-term factor for cruise tourism demand. *Revista Desarrollo y Sociedad. Segundo Semestre*, 185-217. doi:10.13043/dys.83.5

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones



Aspectos teóricos sobre la comunicación interna en organizaciones turísticas

Theoretical aspects on the internal communication in tourist facilities

- 1 Yulima D. Bencomo Valdés  <https://orcid.org/>
Universidad de la Habana, Facultad de Turismo, Cuba
yulima40@gmail.com
- 2 Reymer Sánchez Alberich  <https://orcid.org/0000-0001-7610-6889>
Universidad de la Habana, Facultad de Turismo, Cuba.
decubarecrea@gmail.com
- 3 Luis Efraín Velasteguí López  <https://orcid.org/0000-0002-7353-5853>
Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador
evelasteguil@utb.edu.ec
- 4 Yolanda Tatiana Carrasco Ruano  <https://orcid.org/0000-0002-5294-8202>
Visionario Digital, Ambato, Ecuador
tatianacarrasco@cienciadigital.org



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 15/11/2021

Revisado: 17/12/2021

Aceptado: 25/01/2022

Publicado: 05/04/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2128>

Cítese: Bencomo Valdés, Y. D., Sánchez Alberich, R., Velasteguí López, L. E., & Carrasco Ruano, Y. T. (2022). Aspectos teóricos sobre la comunicación interna en organizaciones turísticas. Explorador Digital, 6(2), 59-74.
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2128>



EXPLORADOR DIGITAL, es una revista electrónica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras**claves:**

organizaciones
turísticas,
comunicación
interna, acciones
estratégicas.

Resumen

El panorama actual del turismo en Cuba se caracteriza por cambios constantes para adecuarse a la demanda y poder elevar los niveles de arribos turísticos e ingresos. El caso de organizaciones turísticas en el país no está ajeno al contexto anterior y la situación por la que atraviesa se caracteriza por enfrentar desafíos externos e internos relacionados con la marcada estacionalidad, dificultades en la búsqueda de financiamiento por el impacto del embargo económico de Estados Unidos hacia Cuba, dificultades en el abastecimiento y dificultades en el mantenimiento de la infraestructura y la actual situación epidemiológica por la que se atraviesa exigen una gestión que responda a mantener una actividad comercial favorable para la organización. En los últimos meses, dado las interrupciones y cese de las actividades laborales en los restaurantes, se ha podido percibir ciertas irregularidades para reunificar a los empleados y crear un ambiente de trabajo solidario y seguro, que permitan la consecución de los objetivos empresariales. El objetivo de la investigación es describir los aspectos teóricos sobre la comunicación interna en organizaciones turísticas. Se aplicaron métodos del nivel teórico, que permitieron determinar los antecedentes históricos y sistematizar los referentes en cuanto a estrategias de comunicación interna tomando como referencia las organizaciones turísticas en Cuba.

Keywords:

tourist facilities,
internal
communication,
work strategic.

Abstract

The current panorama of the tourism in Cuba is characterized by constant changes to be adapted to the demand and power to elevate the level of tourist arrivals and revenues. The case of tourist facilities in the country is not unaware to the previous context and the situation for which it is characterized to face external and internal challenges related to marked seasonality, difficulties in the financing search for the impact of the economic seizure of United States toward Cuba, difficulties in supply and difficulties in the maintenance of the infrastructure and current epidemic situation for which is crossed demand management that he/she responds to maintain a favorable commercial activity for the installation. The given last months the interruptions and ceasing of the labor activities in the restaurants, he/she has been able to perceive certain irregularities to reunify the employees and to create an atmosphere of solidary and sure work that you/they allow the attainment of the managerial objectives. With the result that the objective of investigation is to describe the theoretical aspects on the internal

communication in tourist facilities. Methods of the theoretical level v applied that allowed to determine the historical antecedents an systematize the relating ones as for strategy and internal communica taking like reference the tourist facilities in Cuba.

Introducción

Hoy día, se puede constatar en la literatura especializada que el proceso comunicativo ha sido estudiado desde la teoría de las matemáticas y luego desde las ciencias sociales como la sociología o la economía para legitimarla científicamente. Autores y estudiosos del tema como lo son Shannon (1981), Weaver (1976), Goldhaber (1986), Trelles (2001), Rodrigo (2005), Pulido (2015), Spinelli (2016), entre otros han abordado tan compleja definición.

Desde entonces el proceso de la comunicación se ha investigado a partir de diferentes modelos, dado la propia evolución y complejidad del fenómeno, En este sentido autores como Shannon (1981) y Weaver (1976) quienes, desde la teoría de las matemáticas, aportaron un modelo del proceso de comunicación que fue imprescindible para la legitimación científica de la disciplina el cual sirvió como base a los modelos posteriores.

Por otra parte, Schram (1954) plantea, “el proceso de la comunicación interpersonal es posible cuando existen campos comunes de experiencia”, es decir, que cada uno (emisor y receptor) tienen su campo de experiencia y la comunicación se logra en el campo común que tienen de experiencias

Según Pulido (2015), los elementos esenciales en el modelo de comunicación de Shannon (1981) & Weaver (1976) son: Emisor (proporciona la información), Receptor (el que recibe la información), Mensaje (el contenido, la información en sí), Código (elementos que conforman el mensaje), Canal (soporte o vía física por la que se transmite el mensaje), Barreras (obstáculos interferencias que dificultan el proceso de comunicación) y Retroalimentación (respuesta, información que recibe el emisor del receptor en relación con el mensaje anterior).

En la actualidad se evidencian otros modelos de comunicación teniendo en cuenta el medio; pues se han modificado las relaciones sociales. En tal efecto se tienen otros modelos de comunicación como el de comunicación en masa propuesto por Schram (1954, citado por Rodrigo, 2005). En este contexto la empresa moderna utiliza diferentes medios para transmitir su mensaje; sin embargo, estos son predominantemente convencionales. Hoy, se presenta un medio como resultado del desarrollo del Internet, en este sentido son solo algunas empresas las que utilizan más media como un medio

principal de comunicación (Martín, 2009). El uso de los medios de comunicación es vital en las grandes organizaciones para ampliar el alcance de sus públicos, pues necesitan establecer una comunicación efectiva.

Por otro lado, en la actualidad se tienen diferentes enfoques para comprender el proceso comunicativo que hay en el interior de las organizaciones. Estos describen el proceso comunicativo en la entidad teniendo en cuenta los elementos: intercambio de información, niveles jerárquicos y medios empleados.

Ante la diversidad de enfoques desde los cuales se puede observar el proceso comunicativo en las entidades es evidente que no existe una única definición de este. En este orden de ideas, la investigación entiende por comunicación organizacional como el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja; este proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo considerando relaciones con agentes que se encuentran en el entorno (Goldhaber, 1986).

Por su parte Trelles (2001), propone tres enfoques entre los que se encuentran el mecánico, el psicológico y el sistémico:

- **Mecánico:** plenamente transmisivo (flujo vertical- descendente), centra su atención en la información y las redes formales de comunicación, la retroalimentación es insuficiente. Se sobrevalora la emisión y existe cierta tendencia a la deshumanización, al desatenderse las mediaciones y la recepción. No hay un interés marcado a las relaciones con el entorno. Las organizaciones que operan bajo esta perspectiva se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo, la distancia entre la dirección y sus subordinados, con una consecuente falta de participación de estos en los procesos de toma de decisiones.
- **Psicológico:** el papel de la comunicación en esta escuela es preponderante. Prioriza los factores humanos de la comunicación, así como la formación (sobreevaluada) de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas con el objetivo de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores. Desarrolla los recursos humanos.
- **Sistémico:** considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social. Incorpora el concepto de redundancia (repetición de conductas en un tiempo dado) en relación inversamente proporcional a la incertidumbre. Pondera las interrelaciones con el entorno. Flujos de comunicación multidireccionales. Trabajo grupal y búsqueda de patrones de retroalimentación.

Los anteriores enfoques han sido los considerados tradicionalmente; sin embargo, en el momento actual ciertos académicos de la comunicación organizacional están proponiendo otras perspectivas teóricas como alternativa a las estructuras jerárquicas y burocráticas que han caracterizado las organizaciones (Spinelli, 2016).

La comunicación organizacional

Las dinámicas y formas de comunicarse actuales son sumamente complejas y cambiantes; por ello las empresas tratan de perfeccionar sus estrategias de comunicación constantemente para cumplir con su misión, establecer relaciones sólidas con sus públicos y aliviar la presión generada por la opinión pública (Castro, 2006). La comunicación en el sector empresarial turístico permite resaltar la marca, dar a conocer los productos y servicios turísticos que se desean comercializar; además ofrecer información más completa y detallada a los clientes reales y potenciales, a la red de intermediarios y a los encargados de la toma de decisiones.

Como se percibió anteriormente, la comunicación es una herramienta de gestión pues implica planificación, dirección y control; además constituye un pilar imprescindible para el éxito de la empresaria. En este sentido, la literatura sobre el tema aborda teorías sobre la influencia en la dirección de empresas y el papel que juega la comunicación interna y externa en las diferentes tipologías de empresas según sus niveles de estructuración, las relaciones entre personas y organizaciones.

La comunicación organizacional, se enfoca en la forma de cómo se dan los fenómenos de comunicación dentro y fuera de las organizaciones. Autores como De Felice (2006), concibe la comunicación organizacional como las técnicas que proporcionan información entre los miembros de una organización. Todo esto encaminado a conocer los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

En la actualidad la comunicación organizacional ha pasado de un modelo piramidal al modelo en red; esto provoca que se entienda a la organización como un organismo vivo, y no como un ente aislado. Para la empresa turística la comunicación es un elemento clave al considerarse como una ventaja competitiva en el mercado. Ello se debe a que las empresas turísticas se desenvuelven en un escenario complejo y altamente competitivo; donde el posicionamiento, visibilidad y una buena imagen es vital para su existencia. Entonces destacarse positivamente en el mercado se convierte en todo un desafío y los esfuerzos por establecer relaciones sólidas con los actores del mercado es imprescindibles.

Desde esta perspectiva, se necesita definir correctamente los medios de comunicación ya que son facilitadores para la aplicación de las herramientas de comercialización. En este sentido, para impulsar cualquier política de comunicación es necesario considerar las características de la entidad, tendencias actuales, receptores y barreras que impidan la comunicación fluida entre la organización y sus públicos.

El funcionamiento eficiente de las organizaciones depende de las relaciones que se establecen entre los miembros de esta, lo que se logra a través de la comunicación

efectiva. Algunos autores consideran que la comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. Desde otra perspectiva, la comunicación es efectiva cuando las empresas logran interactuar con sus públicas de forma bilateral y proactiva (De Felice, 2006). Visto de esta forma, puede considerarse además como comunicación efectiva aquella que evoluciona y se adapta al medio para lograr un entendimiento entre las partes.

Función de la comunicación en las organizaciones

La comunicación permite el buen funcionamiento de una organización tanto interno como externo; por lo que puede decirse que esta cumple una serie de funciones. Sobre lo anterior se destacan varios autores, sin embargo, Robbins (2004), resumen en su modelo las 4 funciones principales de la comunicación en las organizaciones

- **Control:** la comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional:** gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información:** la comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

Entre tanto Joseph (2016), señala otras funciones más específicas como son la de interacción y retroalimentación, que si bien se incluyen en las anteriores, el autor señala los siguientes aspectos para cada una, vista la interacción como la comunicación permite que los empleados interactúen con los clientes y entre sí, además considera la comunicación de esencial para los empleados que trabajan juntos en un proyecto o durante el proceso de formación; mientras que la retroalimentación la concibe como un instrumento de control y evaluación para la comunicación en de los procesos en la empresa, lo que permitirá su replanificación y evaluación.

Para Delfín (2019), la comunicación cumple una serie de funciones dentro de una organización a fin de mantener la estabilidad y el equilibrio de la empresa. Tales funciones son:

- De producción: la comunicación abarca todas las actividades y la información que se relacionan directamente con los modos de capacitación personal; orientación pertinente a la realización del trabajo; apertura de espacios para la formulación y concertación de objetivos; la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.
- De innovación: en ésta se dan dos tipos de innovaciones. *La de la organización y en la organización*. La innovación de la organización cambia la empresa, pero no afecta al personal que labora en ella. La innovación en la organización se requieren cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto; pues exige una actitud positiva y prospectiva en todos y cada uno de los estamentos de la empresa: directivos, administrativos y empleados.
- De mantenimiento: está relacionada con los espacios de socialización, busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas de la organización. Reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Por otra parte, los tipos de comunicación en las organizaciones juegan un papel fundamental y estas pueden clasificarse en directa cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor; y en indirecta cuando se dan intermediarios en el proceso. En función de la cantidad de personas que intervienen se clasifica en: intrapersonal (la persona consigo misma), interpersonal (dentro de un grupo), intergrupala (entre grupos).

De igual forma existen otras clasificaciones de la comunicación en las organizaciones como las planteadas por Trelles (2001), direccionadas en al grado de formalismo; por lo que pueden ser formal o informal o dependiendo en el ámbito que se desarrolla pueden ser interna o externa. Sin embargo, Robbins (2004) las clasifica como directa e indirecta.

Los públicos

A pesar de que cada empresa tiene sus propios públicos, de forma general estos son definidos por Capriotti (1992):

el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana. (p. 30)

Conocer los públicos que le corresponden a la empresa es importante, pues en la comprensión de las características y factores que afectan a los públicos se aseguran la

construcción de relaciones exitosas a largo plazo (Castañeda, 2016). Entonces, es importante para toda estrategia de comunicación determinar los públicos de la organización.

Primero, hay que conocer que se encuentran dos categorías fundamentales que clasifican los tipos de públicos de acuerdo con su relación con la organización, internos y externos. Existe otra clasificación de públicos mixtos. Toda organización debe tener identificados a sus públicos prioritarios y obtener un conocimiento amplio de las personas que conforman cada uno de ellos; debe tener clasificadas sus necesidades para establecer estrategias y tácticas de comunicación eficaces.

El público interno de una empresa está constituido por el grupo de personas que la conforman y que están directamente vinculados a ella. El mismo está conformado por directivos, jefes de área, y el resto de los empleados, es decir, la totalidad de los trabajadores de la empresa. Costa (2001), define como público interno el constituido por los trabajadores de la institución, que por consiguiente tienen una fuerte y directa relación con la misma, y ya que constituyen la institución en sí, son primordiales en el desenvolvimiento de esta.

En este sentido Piedra (2002), afirmó que se integran como públicos internos aquellos grupos de personas que trabajan dentro de la organización o están directamente asociados a ella. O lo que es lo mismo, que la organización en la práctica depende de esos grupos para su propia existencia; mientras que para Trelles (2001) es aquel que, sin ser parte integrante, de manera total, de la organización, juega un papel tan importante en el desenvolvimiento de la institución que pudiera diferenciarse del resto de los públicos externos, en este caso los estudiantes, familiares del personal que labora en la empresa, o empleados que pertenecen a otras organizaciones.

Por otro lado, Piedra (2002) asegura que los públicos externos son “todos aquellos grupos que, estando fuera de la estructura de la organización, poseen una relación directa con ella o poseen una considerable influencia en el desarrollo de esta”. Entre tanto, las actividades dirigidas hacia estos públicos están planificadas con los objetivos de proyectar una imagen positiva y lograr un diálogo que permita la coherencia de intereses entre la organización y sus públicos externos. Los públicos mixtos son aquellos que conviven en la organización; pero no pertenecen a la estructura organizacional de la misma.

Los públicos más comunes determinados por las empresas son: el gobierno, la comunidad, los empleados, accionistas, clientes, medios de comunicación entre otros. La herramienta que más se emplea para determinarlos y fijarlos con claridad es un mapeo de públicos. Esta según Castañeda (2016) consta de 5 fases: identificación, clasificación, valorización y dar prioridad, realizar la matriz de públicos.

- Etapa 1: Identificar. Conformar un equipo con personas de diversas áreas de la empresa, pues cada uno se relaciona con diversos públicos y sus especializaciones los hacen apreciar diversos intereses de estos.
- Etapa 2: Clasificar. Ordenar los públicos identificados según tipo de relación, naturaleza o similares, de modo que permita visualizar el conjunto de públicos de interés de la empresa de manera integrada.
- Etapa 3: Valorar. Determinar cuál es el beneficio, importancia y riesgos de los públicos clasificados en relación con los intereses de la empresa.
- Etapa 4: Priorizar. Se debe medir el nivel de impacto de las valoraciones de los públicos en la empresa, preguntándose cuál es el beneficio o riesgo de entablar relaciones con esos públicos. Se pueden priorizar en categorías como públicos afectados por la empresa, públicos que afectan las operaciones, públicos estratégicos para la empresa y públicos con los cuales se realizan actividades.
- Etapa 5: Matriz. Con estos elementos debemos construir una matriz de relación con públicos, la cual debe contemplar canales, periodicidad, responsable, comportamiento y consumo.

Por otra parte, se considera de vital en los negocios, el enfoque estratégico de la comunicación, en función de lo que la organización necesite para su marca, productos y recursos a su disposición en circunstancias dadas. Para que la comunicación juegue un papel estratégico en la organización hay que partir del enfoque con que se planifica y se implemente. Este enfoque constituye una clave para el éxito de una empresa, pues es una filosofía empresarial que se fundamenta en el establecimiento de objetivos claros de largo plazo y su conjunto de acciones de corto plazo necesario para alcanzarlos (Castellanos,2011).

Como punto de partida es necesario desarrollar un pensamiento estratega en la gerencia de la organización, para así proyectar el estado final deseado. Considerando esto pues hay que tener en cuenta todos los efectos tanto positivos como negativos que puedan afectar a la consecución de ese estado final y a partir de ello definir estrategias. Visto de esta forma, se trazan las acciones estratégicas para orientar a la empresa al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, o para superar las debilidades y amenazas. Con el objetivo de lograr resultados de alto impacto.

Metodología

Para la descripción teórica de la estrategia de comunicación se hizo necesario profundizar en los conocimientos sobre la comunicación, y la estrategia de comunicación. Esto se logró a través de métodos del nivel teóricos los cuales son mencionados a continuación:

El método hipotético-deductivo tiene un gran valor heurístico, ya que permitió establecer predicciones a partir del sistema de conocimientos. Este método permitió unificar el

conocimiento científico en un sistema integral que presenta una estructura jerarquizada y se empleó además para arribar a conclusiones generales.

El método histórico-lógico permitió sistematizar los conocimientos relacionados a partir de los fundamentos de la historia de la organización y la evolución de sus objetivos y elementos de la comunicación.

Análisis bibliográfico se utilizó para el análisis de la revisión bibliográfica sobre la comunicación y estrategias de comunicación. Este método anterior se complementó con el método de analítico-sintético, que permitió la realización de la fundamentación teórica de la investigación, procesar y resumir toda la información extraída de la biografía consultada.

Resultados

El plan de acciones estratégicas para la comunicación interna

Podría decirse que el plan de acción estratégica es el corazón de toda gestión empresarial. Si bien las estrategias, en este caso las de comunicación, ofrecen una panorámica de las características y condicionantes a seguir para el diseño de un plan de acciones Chamorro (2017), los siguientes aspectos deben ser considerados tanto en el diseño de una estrategia como en el de un plan de acciones:

- Las estrategias y sus acciones deben utilizar un lenguaje simple y entendible por toda la plantilla. Ello implica que la información que se dé este bien organizada, y sea accesible. Más allá de la claridad, la comunicación ha de ser permanente, continua y sistemática, lo cual significa que la comunicación es un área funcional, organizada y procedimental. Todo esto apunta a la necesidad de contar con un plan estratégico y uno funcional de comunicación interna.
- Es conveniente utilizar sistemas de comunicación ágiles. Sobre todo, en grandes corporaciones, la información debe circular rápidamente (para producir a tiempo, para llegar al cliente antes que la competencia, para adelantarnos a cambios en el entorno, etc.). Actualmente, la tecnología juega un papel importante a nuestro favor por la necesidad de agilidad e inmediatez.
- La comunicación debe permitir que haya una retroalimentación entre dirección y empleados, pues los modelos de comunicación unidireccionales no son del todo efectivos. La democratización de la comunicación es un hecho, actualmente, ineludible. Estos cambios han venido, por supuesto, de la mano de cambios en la forma de organización jerárquica de las empresas que han pasado de una forma más piramidal a una gestión mucho más horizontal.
- Los canales oficiales de comunicación deben de estar claros. Para empezar, deben ser pocos los canales, fragmentar mucho las vías de comunicación induce a

olvidos y desórdenes innecesarios. Si el canal oficial es el email, las noticias importantes no deben darse por otros sistemas como los actuales grupos de wasap laborales entre otros. La comunicación debe versar de todo tipo de temas. No debe usarse para señalar comportamientos erróneos sino para múltiples usos: desde transmitir información hasta socializar logros alcanzados, lo cual siempre resulta muy motivador para las plantillas.

- Se deben comunicar de manera coherente con el espíritu, valores y misión de la empresa. La comunicación debe estar alineada con la estrategia y la visión de la corporación. En los tiempos actuales es muy importante que la comunicación se democratice como decíamos anteriormente y sea transparente. Por lo tanto, hay que hacer partícipes a los empleados, hacer bidireccional la comunicación y no dejar de tratar ningún tema, por peliagudo que sea, sobre todo si es algo tan estratégico que puede afectar al futuro de la empresa.
- Se considera que se debe prestar mayor atención al desarrollo interno, pues una de las principales quejas de muchos empleados es la falta de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. Por lo que cuando se diseñan planes de desarrollo internos, se invierte en formación del personal logra que tu empresa sea un lugar en el que poder crecer como profesional es una necesidad.

Adoptar y diseñar un plan de comunicación

El plan de acción que se diseñe tiene que responder al tipo de estrategia o enfoque estratégico que se tenga. Es preciso aclarar que es sumamente importante contar con un plan de comunicación, pues confiere el poder de transformar y accionar coherente y organizadamente. En este sentido se consideran las siguientes ventajas para planificar la comunicación:

- Ayuda a conseguir las metas y objetivos marcados
- Enfoca el trabajo diario
- Ayuda a marcar prioridades
- Provee de un sentido de orden y control
- Evita visiones reactivas
- Protege de la última hora

La revisión teórica que se realizó permite aseverar que un sinnúmero de autores ha tratado la estrategia de comunicación entre ellos Martín (2009), aunque cada cual le ha dado su mirada desde su posición, lo cierto es que de forma general conciben que las o fases de la estrategia de comunicación son: diagnóstico, planeación, implementación y control/evaluación.

El diagnóstico se aplica al proceso analítico que permite conocer la situación real que atraviesa una institución. El fin de realizarlo es detectar problemas dentro del

funcionamiento de la organización para corregirlos, y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas. De esta forma, el diagnóstico se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un primer paso fundamental para perfeccionar el funcionamiento dentro de la organización.

A continuación, se describen las principales ventajas del diagnóstico de comunicación según Muriel & Rota (1980):

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

La planificación consiste en racionalizar y coordinar objetivos, acciones, medios y actores del proceso de comunicación para incidir de forma positiva en los públicos focalizados (Muriel & Rota, 1980). La planificación es definida como “un proceso intelectual e ideático en su naturaleza y concepción, el cual consiste en identificar y seleccionar los objetivos, las normas, los procedimientos, las estrategias, los escenarios, los presupuestos de una empresa en función de prepararse y alcanzar su futuro”.

Existe una innegable la relación entre la planificación y la estrategia al proponer que pues la planificación y la organización son los elementos básicos de la implantación estratégica. Sin la planificación, la estrategia quedaría en proyecto. Es necesaria la ordenación de actividades mediante la asignación de prioridades de valor (qué es lo más importante) y de tiempo (qué debe hacerse antes) para llevar la estrategia al campo de la realidad (Pérez, 2001).

La planificación comprende la determinación de un plan de acción. Este debe poseer una descripción detallada de las actividades a realizar, el objetivo al que responde, el personal responsable de su ejecución, la fecha de cumplimiento, y los recursos necesarios para su desarrollo. El plan contará con un presupuesto valuado y en correspondencia con la logística necesaria para su aplicación.

De ahí que las estrategias de comunicación sean consideradas como una vía para contribuir a la comunicación, a través de su gestión y planificación, visualizándose en acciones que responden a mejorar, ampliar, satisfacer las necesidades comunicativas.

La implementación es una fase donde tiene lugar la materialización de las ideas propuestas en la estrategia. Según Trelles (2001), implica la administración de las redes de comunicación, los medios o canales, las relaciones de los receptores de la comunicación, el propósito de la comunicación y el lenguaje de la comunicación.

Por otra parte, Rivero (2010), considera a la fase de ejecución o implementación como el fin último de la planificación e inicio de una nueva etapa. Comprende la puesta en marcha efectiva de la gestión y de cada una de las acciones previamente planificadas, constituyendo el punto de intersección entre lo planificado y lo realizado. Es aquí donde se ultiman detalles y condiciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. El trabajo de coordinación de las acciones y operaciones específicas para la ejecución de cada actividad es un importante escalón para el éxito de esta.

La fase de control y evaluación es decisiva, ya que sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si debemos o no, dar por concluido el proceso (Portal 2005).

Conclusiones

- Se determinaron los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la comunicación y la estrategia de comunicación.
- Se considera la comunicación de una organización como un pilar imprescindible para su desarrollo y se asevera que esta es efectiva cuando es planificada con un enfoque estratégico y coherente a las características de las organizaciones turísticas.
- Considerando los referentes teóricos, permitió al autor tomar posturas sobre el diseño de acciones estratégicas de comunicación para las organizaciones cubanas. En ese sentido las acciones propuestas se basan en establecer una comunicación bidireccional simétrica entre la entidad y sus públicos.

Referencias Bibliográficas

Capriotti, P. (1992): *La Imagen de Empresa*, Ed. El Ateneo, Barcelona

Castañeda, C. (2016, septiembre). *Cómo hacer un mapeo de públicos en 5 pasos*.
<http://acertacomunicaciones.com/mapeo-de-publicos/>

- Castellanos, J. R. (2011). *El enfoque estratégico. Bases conceptuales. Contribuciones a la Economía*.
- Castro, I. (2006). *Clima organizacional en la Universidad de occidente*. En M. A. Rebeil, Comunicación estratégica en las organizaciones (págs. 257- 257). México, D. F.: Trillas
- Chamorro, S. (2017, septiembre). *10 claves para mejorar la comunicación con los empleados*. <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/10-claves-para-mejorar-comunicacion-con-empleados>
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía
- De Felice, A. (2006). *Comunicación como herramienta de gestión. Experimentación, Innovación, Creación Aportes en la enseñanza del Diseño y la Comunicación*, 59-61.
- Delfín, O. (2019). *La comunicación es la organización*. Editorial COASFI. Caracas, Venezuela. <http://www.academia.edu/38562934/lacomunicacionenlaorganizacion>
- Goldhaber, G. (1994.). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Joseph, C. (2016). *Cuáles son las funciones de la comunicación en una empresa*. <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-funciones-de-la-comunicacin-en-una-empresa-11275.html>
- Martín, R. (2009). *Principios, organización y práctica del turismo*. Plaza de la Revolución, Cuba: Empresa Editorial Poligráfica Félix Varela.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980): *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Quito, Editora Andina.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Editora Ariel Comunicación.
- Piedra, M., Saladrigas, H., Gámes, N., Hernández, M. R., Galán, R., Martinto, V. & Cárdenas. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana: Ediciones Logos.
- Portal Moreno, Raiza Milena Recio Silva (2005). *Comunicación y Comunidad*. Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.
- Pulido, D. (2015). *Modelo de Relaciones Públicas: El caso del Hotel Sevilla*. La Habana.
- Rivero, M (2010). *Bases teóricas metodológicas para la evaluación del sistema de comunicaciones en empresas cubanas y Organismos de la Admiración del*

Estado (OACE). Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. La Habana, Cuba.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, 2004.

Rodrigo, M. (2005). *Modelos de la comunicación*. (pág. 1-14).
<https://es.scribd.com/doc/133331045/Modelos-de-la-comunicacion-Miquel-Rodrigo-Alsina>

Schram, W. E. (1954). *El proceso y los efectos de la comunicación de masas*.

Shannon (1981). *Teoría matemática de la comunicación*. Libro digital. Editorial Forja, 1981. ISBN 8485880072, 9788485880072.
https://books.google.com/cu/books/about/Teoría_matemática_de_la_comunicación.html

Spinelli, E. (2016). *Los modelos de comunicación* (pág.1-4) Tomado de:
<https://es.slideshare.net/Gaby1981/spinelli-8461048>

Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación organizacional*. Ciudad de La Habana: Edit. Félix Varela.

Weaver, R. L. (1976). *La comunicación*. Libro digital. Editorial Logos Consorcio. ISBN 0073385093 Tomado de <https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones



Enfoques actuales para la enseñanza del patrimonio y la cultura local a estudiantes de turismo

Current Approaches to Teaching Local Heritage and Culture to Tourism Students

- ¹ Yoanna Martín Zamora  <https://orcid.org/yuditpm@nauta.cu>
Universidad de La Habana. Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.
- ² Clemente Hugo Ramírez Frías  <https://orcid.org/clemenhrf@gmail.com>
Universidad de La Habana. Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 16/02/2021

Revisado: 18/03/2021

Aceptado: 05/04/2022

Publicado: 16/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2151>

Cítese:

Martín Zamora, Y., & Ramírez Frías, C. H. (2022). Enfoques actuales para la enseñanza del patrimonio y la cultura local a estudiantes de turismo. *Explorador Digital*, 6(2), 75-88. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2151>



EXPLORADOR DIGITAL, es una revista electrónica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras**claves:**

Didáctica,
Patrimonio,
Cultura Local,
Turismo,
Innovación.

Keywords:

Didactic,
Heritage, Local
Culture,
Tourism,
Innovation.

Resumen

El trabajo que se presenta responde a las nuevas tendencias en Educación Superior encaminadas a la búsqueda de un aprendizaje desarrollador por parte de los estudiantes. En este sentido se propone una Alternativa Didáctica para la enseñanza de la cultura y el patrimonio local desde la asignatura Patrimonio Cultural de Cuba aplicada actualmente a estudiantes del Curso Regular Diurno de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana lo que es parte de la Gestión del conocimiento y la innovación. La misma consta de cuatro procedimientos metodológicos básicos y se sustenta en las más actuales teorías pedagógicas. Se exponen además algunos resultados alcanzados como parte de esta investigación.

Abstract

This work presented responds to new trends in Higher Education aimed at the search for active learning by students. In this sense, a Didactic Alternative is proposed for the teaching of culture and local heritage from the subject Cuban Cultural Heritage currently applied to students of the Regular Day Course of the Faculty of Tourism of the University of Havana, which is part of Management of knowledge and innovation. It consists of four basic methodological steps and is based on the most current pedagogical theories. Some results as part of this research are exposed.

Introducción.

A partir de la década de los 90 y como una estrategia económica para salir del Período Especial que como consecuencia del cambiante entorno político global padecía el Archipiélago Cubano, el Comandante en Jefe Fidel Castro ve en el Turismo una solución y así lo expresa en 1988:

“Hay gente que todavía no entiende, y no entiende que tengamos que explotar el sol, ese sol y esa luna, incluso, que nos ilumina. No vivimos en el Polo Norte ni en el Polo Sur. No vivimos en un país frío, vivimos en un país, por cierto, caluroso, más aún aquí en Santiago de Cuba. Las exportaciones son difíciles, hay que competir duro también en el campo del turismo. Ahora, el campo del turismo puede ser fuente de empleo para decenas de miles de compatriotas, que tienen que ser trabajadores bien preparados, que tienen que saber atender al turista como debe atenderse.”

Por su parte Díaz- Canel y Jover (2020) coinciden en señalar que “en la actualidad los temas relacionados con el conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación, ocupan un lugar relevante en los “Lineamientos de la Política Económica del Partido y la Revolución para el período 2016- 2021” por lo que es necesario según estos autores continuar avanzando en el fortalecimiento de las capacidades de la ciencia, la tecnología y la innovación y en las conexiones de esta con las necesidades de nuestro desarrollo.

Desde este análisis se hace evidente la necesaria preparación de los recursos humanos en el turismo para satisfacer los desafíos tecnológicos de un sector donde el cliente es cada vez más exigente en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) especialmente Internet, para conseguir acceso directo a información relativa a sus necesidades de viajes y turismo.

Por todo lo anteriormente planteado la formación de profesionales del turismo debe ser un reflejo de las dinámicas que se están operando en la práctica de la gestión del conocimiento y la innovación a partir de asumir concepciones y modelos que contribuyan a orientar, organizar e impulsar el avance de la producción del conocimiento.

De ahí que la gestión del conocimiento y la innovación constituyan el eje para encausar los procesos sustantivos en la formación del Licenciado en Turismo.

Según Núñez Jover (2010) “una nueva interpretación de la ciencia y la tecnología para solucionar los problemas existentes y evitar los riesgos asociados que se avecinan por el acelerado desarrollo de estas ramas presupone desatar de inmediato una democratización de la tecnología para promover un control social desde una participación formada e informada, toda vez que el desarrollo científico y tecnológico está subvirtiendo el mundo espiritual y material del ser humano al formar parte de la cultura.”

Por otra parte las comunidades locales comienzan a tener hoy una nueva importancia para el desarrollo turístico lo que queda expresado en 14 Lineamientos de la Política económica y social del Estado cubano referida al desarrollo local a partir del turismo. En este sentido las comunidades deben jugar un papel activo en la toma de decisiones respecto a su propio desarrollo teniendo en cuenta sus potencialidades económicas, sociales y culturales.

Es por esto que la vinculación de los estudiantes de la Facultad de Turismo en proyectos sociales y comunitarios que se desarrollan en la Capital se ha convertido en una vía excelente para socializar el conocimiento científico, histórico y cultural en los diferentes actores comunitarios desde la perspectiva de la ciencia la tecnología y la innovación.

Particularmente en la Facultad de Turismo de La Universidad de La Habana se realiza desde la asignatura Patrimonio cultural de Cuba que se imparte en el segundo año de la carrera una Alternativa didáctica para la enseñanza de la cultura y el patrimonio local en

diferentes comunidades de la ciudad habanera que incluyen los municipios Cerro, Playa, Plaza y otros espacios urbanos de la Capital.

Dentro de los principales resultados obtenidos en cursos anteriores se encuentra la propuesta y estudio interpretativo de los valores culturales de la Calzada del Cerro y del Barrio del Pilar, diseño de una ruta cultural que recoge el paso del insigne maestro y patriota cubano Félix Varela por La Habana y el estudio y documentación de la historia de la Facultad de Turismo para su puesta en valor dentro del contexto de La Avenida de los Presidentes

Así esta investigación tiene como objetivo general: Presentar los principales resultados obtenidos por estudiantes de la Facultad de Turismo a partir de la gestión del conocimiento integrada a modelos de desarrollo local durante la aplicación de una Alternativa didáctica.

Para ello se trabajó a partir de dos objetivos específicos:

- Realizar un acercamiento teórico al tema objeto de estudio.
- Analizar la Alternativa didáctica de Rutas Culturales y sus componentes fundamentales.

Metodología.

Durante la aplicación de la Alternativa didáctica, que se llamó “Por los caminos de la historia y la cultura local”, se tuvo en cuenta la integración del conocimiento histórico y cultural de las localidades, por lo tanto se elaboró un conocimiento científico y su integración al contexto comunitario. Para esto fue necesario apropiarse de diferentes teorías, que permitieron comprender y fundamentar mejor el proceso de desarrollo de la Alternativa.

Como premisa de partida se tuvo en cuenta una visión integral que permitiera comprender la complejidad cultural que se deseaba transformar desde el reconocimiento de las múltiples realidades e imaginarios sociales que participan como totalidad, representada por los diferentes actores comunitarios, teniendo como principales agentes del cambio a los estudiantes de la Facultad de Turismo.

Para lo anterior fue muy válida la concepción dialéctico materialista de la historia planteada por Marx, Engels y las concepciones leninistas acerca de la Revolución cultural que aportó una nueva visión a la relación entre desarrollo e historia local vistas a través de la cultura que permitió comprender que: “Los hombres no pueden resolver sino las tareas que la historia pone ante ellos” y además desde el punto de vista filosófico el hecho de que el marxismo pone de relieve la realidad de las necesidades económicas y sociopolíticas no significa en lo más mínimo la anulación del valor, sino otra concepción

del valor, una concepción dialéctica. Esta la generan hechos indiscutibles que nos muestran la historia y la sociología de la cultura que demuestran la indisolubilidad entre cultura y vida social. Además se tuvo en cuenta que según Marx “no es la conciencia del hombre la que determina su ser sino, por el contrario, es su ser social el que determina su conciencia.”

Esta investigación además se apoyó en las teorías aportadas por Marta Arjona y Pedro Torres Moré acerca de la consideración del patrimonio cultural como parte fundamental de la historia local, concepción esta que expresa el carácter sistémico complejo, histórico y concreto que se da entre la sociedad y en este caso particular en las comunidades locales.

Para Arjona “El patrimonio cultural se compone de aquello que a lo largo de la historia crearon los hombres que habitaron nuestro territorio, así como lo que en el presente seguimos creando quienes vivimos en él.”

Según Torres Moré “Considerar solamente los vestigios antiguos como elementos patrimoniales, susceptibles de ser preservados y difundidos es negar los procesos evolutivos de los individuos y, por tanto, las creaciones motivadas por los lógicos cambios culturales. Ese patrimonio cultural, interiorizado por los componentes de cada grupo étnico varía, según su concepción y medida según el tiempo y el espacio.”

Visto desde este punto de vista se puede reorientar la totalidad cultural estudiada, para irla reconstruyendo hacia una nueva cualidad que garantice el diseño de un producto cultural (Ruta) que dinamice la historia local a partir de la puesta en valor de su patrimonio tangible e intangible a través de procesos educativos que fomenten la cultura comunitaria respecto a su historia local e identidad.

Hasta aquí se evidencia entonces la necesidad de formar a los estudiantes de turismo desde una perspectiva de análisis que les permita construir una nueva cosmovisión de la realidad histórica, local y comunitaria, ya que esto les ayuda a comprender mejor el fenómeno turístico y la historia en función de la cultura en el contexto de la contemporaneidad.

Este análisis permite apoyar que un proceso de Enseñanza Aprendizaje en la universidad puede realizar una sensible contribución a incentivar la proyección local y la innovación ampliando su capacidad de fomentar el bienestar humano en los territorios. La inserción de los estudiantes universitarios en los territorios permitirá entonces el fomento de una cultura mediante procesos educativos que difunda conocimientos, haga públicos los resultados, conforme opiniones y puntos de vista, y transmite los valores más importantes de los profesionales del turismo, expresados en el decálogo de valores compartidos de la Facultad.

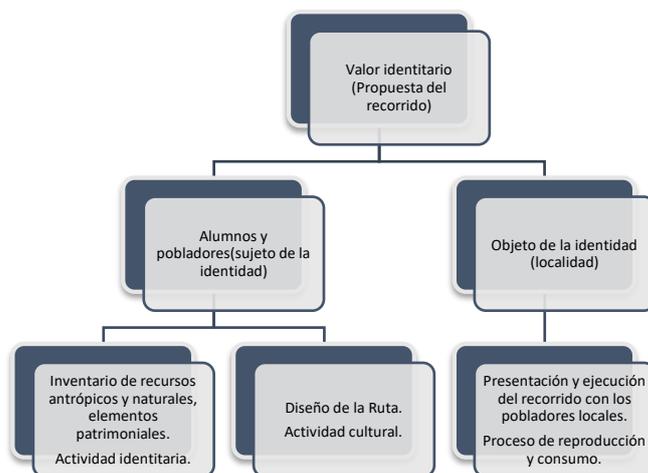
El proceso de socialización del conocimiento científico a través de las comunidades debe basarse en un método participativo e integral. Este proceso de socialización según Núñez Jover (2020) “se da en la medida que las personas participen en actividades de producción, transferencia y aplicación de conocimientos y acceden a los beneficios de este.” La gestión del conocimiento según Jover en el mismo texto anteriormente citado consiste en gran medida en colaborar en la identificación de problemas locales que requieren del conocimiento para su solución y contribuir a identificar las organizaciones o personas que pueden aportarlo para luego construir los nexos, las redes y los flujos del conocimiento que permitan la asimilación, evaluación y procesamiento y uso de esos conocimientos.

La innovación por su parte según Jover puede ser entendida en sentido amplio, con muy diferentes niveles de racionalidad y novedad, abarcando productos y procesos. En sentido estrecho se encamina hacia la solución básica y efectiva de problemas, con los diferentes niveles de generalización que reclame.

La integración de conocimientos científicos y tradicionales cotidianos como modo adecuado de la aplicación de la gestión del conocimiento y la innovación permitió además aproximar a los estudiantes universitarios y a los actores locales a un modelo de identidad cultural adaptado a los territorios a partir de la búsqueda e inventario de un patrimonio cultural e historia local que se integra en el diseño de Rutas Culturales que permitan la integración del conocimiento mediada por un proceso de reproducción cultural.

El esquema que sigue permite ilustrar la gestión del conocimiento tecno científico de las comunidades locales basado en el Modelo teórico para la identidad cultural aportado por el Centro de estudios Juan Marinello.

Figura 1: Mapa conceptual del Modelo de identidad cultural y su aplicación al diseño de la Alternativa Didáctica.



Fuente: Elaboración propia.

En este esquema se hace evidente que, desde las prácticas sociales los sujetos de la cultura interactúan con los objetos de esta, a través de los procesos de reproducción cultural y consumo, al conformar actividades culturales que en su cotidianidad emergen como identitarias en las que la relación sujeto_ objeto es de identidad. Así los valores se construyen como proceso socio cultural y se van transmitiendo y pueden ser evaluados de forma constante.

Desarrollar la Alternativa Didáctica en base del modelo de prácticas socioculturales e interactuar con las actividades identitarias del lugar, permite revalorar las identidades y devolverlas renovadas, desde la conservación y transmisión de su esencia, a la realidad en que está inmerso el sujeto de manera coherente. De esta forma, se establece una interrelación entre su realidad interna y externa siendo esto posible porque según Castellanos (2001) “el conocimiento lo es en la medida en que el sujeto le atribuye algún valor, por tanto, la realidad se considera como tal en la actividad donde el sujeto construye su experiencia de esa realidad a partir de relaciones simbólicas.”

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un pre experimento pedagógico para la validación de la alternativa, para ello se propone la aplicación de los siguientes:

Métodos teóricos:

- Método de análisis histórico lógico: Permitió analizar los criterios de diferentes autores acerca de algunas metodologías y alternativas didácticas desde diferentes enfoques para establecer las bases teóricas que sustentarán esta investigación.
- Método inductivo deductivo: Después de haber analizado los métodos hasta hoy empleados para el desarrollo de la independencia cognoscitiva y la motivación en los estudiantes se plantea un problema que a través de la inducción remitió a una teoría, a partir de la cual se planteó una hipótesis que se validará empíricamente a través del razonamiento deductivo.
- Método hipotético deductivo: Permitió la interpretación de la información recopilada y la toma de decisiones al respecto.

Métodos empíricos y herramientas de investigación:

- Método Delphi: para la selección de expertos a partir de la determinación del coeficiente de experticia y para la determinación por consenso de cada uno de los pasos metodológicos que conforma la alternativa.
- Encuestas: Se realizaron a estudiantes y profesores de segundo a cuarto año de la carrera durante las etapas de diagnóstico y de constatación final.
- Observaciones a clases: Se realizan durante la fase formativa de la experiencia pedagógica para diagnosticar insuficiencias en el proceso de enseñanza aprendizaje

de la asignatura, y durante la fase de implementación para corregir dificultades y evaluar la marcha del proceso.

- Pruebas pedagógicas: Se realizan durante la fase de diagnóstico y en la de constatación final para validar la alternativa.
- Estadísticos: Para el análisis de los datos de la investigación y evaluación de impactos después de su aplicación en cada curso escolar.

Análisis de la alternativa didáctica y sus elementos fundamentales.

Para el diseño de la alternativa didáctica “Por los caminos de la historia y la cultura local” se tuvo en cuenta la prioridad dada por el MES al incremento del número e impacto de proyectos locales integrados que den respuesta a las necesidades de los municipios. Donde en uno de sus puntos se indica la necesidad de:

“Fomentar la ejecución de proyectos socioculturales y comunitarios, en los que se brinden respuestas integradas a problemas complejos en las comunidades priorizadas por las actividades locales con un enfoque multidisciplinario evaluando y difundiendo el impacto de los resultados.”

Dentro de los fundamentos filosóficos de esta alternativa tiene como base los principios del materialismo dialéctico como metodología universal del conocimiento científico dentro de los que se tienen en consideración la objetividad, el principio de partir de lo general a lo particular, dado por la relación que se establece entre la Alternativa y la realidad que constituye la necesidad de lograr un conocimiento integrador desde las asignaturas del currículum y que permiten la formación de competencias profesionales teniendo en cuenta las potencialidades que ofrece el programa de la asignatura Patrimonio cultural de Cuba.

También se tuvo en cuenta la ley de la concatenación universal que expresa las relaciones que se establecen entre los componentes de la Alternativa, las que son resultado de las necesarias transformaciones que exige el proceso de aprendizaje en la Universidad cubana.

Se analizó además la Teoría Marxista del Conocimiento y sus principios dentro de los que se señalan el principio del reflejo y del desarrollo que explican el conocimiento inacabado y variable al concebir este como un proceso complejo y contradictorio.

Al analizar los nuevos retos que impone la sociedad del conocimiento como ya se mencionó anteriormente entendida para este trabajo como la sociedad que resume las transformaciones que están ocurriendo hoy dentro de las ciencias sociales y sus transformaciones en la educación y la cultura con la introducción de nuevas tecnologías para la información y las comunicaciones (TIC). A partir de aquí se analiza también la

importancia cada vez mayor de la interdisciplinariedad para alcanzar competencias profesionales específicas.

De ahí que la Alternativa Didáctica que se propone tome como base la cultura como reflejo de la realidad social y la identidad en su vinculación estrecha con la historia local tomando en consideración que se establecen nexos entre los fenómenos, hechos y procesos culturales, lo que hace que el conocimiento sea adquirido por el estudiante debidamente articulado coincidiendo plenamente con la afirmación de Lage Dávila (2013) de que: “ La cultura es conocimiento socialmente adquirido y socialmente compartido y transmitido.” Profundizando en esto es válido señalar que según Dávila “La cultura se aproxima desde su orilla acumulando conocimiento sobre las regularidades de la historia, muestra el surgimiento, la penetración social, prevalencia y cambios en las maneras de pensar.” de aquí que resulte de gran valor concebir el diseño de Rutas culturales desde su vinculación con la historia local revelando la relación que se da entre esta y la cultura como base para la formación de la identidad nacional.

Dentro de los fundamentos didácticos de la Alternativa se propone el diseño a partir de las demandas actuales de la Nueva Universidad cubana de lograr una enseñanza que si bien mantiene las concepciones de un Plan de Estudios por asignaturas se pronuncia a favor de la integración del conocimiento.

Teniendo en cuenta los aportes de Castro Díaz Balart 2010 para desarrollar los componentes de la Alternativa didáctica se toma como base el ciclo de innovación – generación del conocimiento en la empresa aportado por este autor y que se desarrolla a continuación adaptado a la alternativa.

Figura 2. Propuesta del modelo de la Alternativa Didáctica.



Fuente: Elaboración propia a partir de Díaz- Balart 2010.

El asumir esta concepción permite desarrollar una educación activa que fomenta la participación y actuación del estudiante, así como su capacidad para aceptar responsabilidades y el desarrollo de su creatividad. Para Díaz Balart (2010) “Desde la perspectiva de la universidad, hay que empezar por entenderla con una función formadora y generadora de valores que ofrezca a los estudiantes la capacidad de utilizar de forma masiva todo el conocimiento a su disposición apoyando su formación curricular desde la gestión de la innovación tecnológica.”

Es por eso que la Alternativa Didáctica prevé la solución de tareas de carácter interdisciplinario por parte de los estudiantes que le permiten establecer relaciones esenciales entre los contenidos aprendidos en la asignatura Patrimonio cultural de Cuba y las del resto de las asignaturas de la carrera y del año más específicamente las que se deben reflejar en el producto final que es la presentación de la Ruta cultural realizada desde una comunidad local.

La misma consta de cuatro pasos metodológicos que a continuación se enumeran:

1. Determinación del tema a tratar partiendo de los objetivos y contenidos declarados en el programa aprobado de la asignatura Patrimonio cultural de Cuba. Elaboración junto a los estudiantes de mapas conceptuales con los elementos más representativos del tema a tratar.
2. Búsqueda por los equipos de estudio de la información disponible sobre el tema en bibliotecas, museos, archivos, visita a museos, tarjetas monumentos, sitios históricos o culturales, entrevista a personalidades, consultas en navegadores digitales o software libres, en fin utilizarán todos los instrumentos para la recogida de información a su alcance.
3. Elaborar informe relacionado con el tema de estudio y propuesta de itinerario guiado para su puesta en valor y rendir informe de investigación de manera creadora y sumar a la ficha técnica que se irá elaborando a lo largo del curso para el diseño final.
4. Al finalizar el curso el alumno presentará el diseño de un itinerario guiado que contenga algunos de los elementos patrimoniales abordados durante el semestre incluyendo elementos de otras asignaturas incluidas en su Plan de estudio tales como Panorama de la Historia Universal, Principios de Organización y Práctica del Turismo y Estadística Aplicada al Turismo para el análisis de dichos recorridos, además debe ser capaz de realizar un resumen del mismo en idioma inglés. Esta propuesta puede ser presentada con multimedia u otras variantes que incluyan recorridos guiados en los sitios escogidos. Además podrá tributar a la asignatura de Gestión y Evaluación de Proyectos Turísticos y otras similares de la carrera.

El uso de un Sitio Web permitirá aportar un mayor nivel a la socialización del conocimiento y a su vez permitirá al estudiante una mayor búsqueda de información, el

rediseño de las Rutas anteriores o nuevos diseños virtuales según la creatividad de cada equipo de trabajo.

El diseño e implementación de dicha alternativa para el conocimiento del patrimonio local permite a los estudiantes la integración de los procesos sustantivos de la universidad y facilitará la realización de ejercicios de interpretación que permitan poner en valor dicho patrimonio. Esto contribuye además al desarrollo de su independencia cognoscitiva y la motivación para el estudio de la asignatura Patrimonio cultural de Cuba que se imparte dentro del Plan de estudios de la Licenciatura en Turismo.

Dentro de los resultados obtenidos se encuentran:

1. Propuesta de Ruta Cultural Calzada del Cerro, esplendor y actualidad realizada como Trabajo de Diploma de conjunto con el Plan Maestro de la Oficina del Historiador.
2. Investigación y propuesta de interpretación del barrio y la Iglesia del Pilar de conjunto con la Dirección Municipal de Cultura del Cerro.
3. Ruta Cultural Félix Varela en La Habana con la Casa de la Cultura de la Habana Vieja, propuesta dentro de las Rutas Arcoíris.
4. Avenida de los Presidentes. Propuesta para la puesta en valor de la Facultad de Turismo. Se realizó con el apoyo del Plan Maestro de la Oficina del Historiador. Propuesta dentro del Proyecto Rutas y Andares (no se pudo realizar debido a la pandemia de COVID- 19).
5. Ruta cultural por los barrios de Pilar Atarés propuesta del proyecto Rutas y Andares en la Casa de África 2018.
6. Propuestas de recorridos virtuales por el patrimonio local del Cerro, proyecto desarrollado vía on line con los estudiantes de 10mo grado del IPU José de la Luz y Caballero. Presentado en el Centro de Estudios de la Juventud 2020.
7. Creación del Grupo Científico estudiantil Patrimonio y Turismo con estudiantes de 2do año de la Facultad de Turismo on line. 2021.

Conclusiones.

- La aplicación del enfoque de innovación y gestión del conocimiento al proceso de formación de los estudiantes de Licenciatura en Turismo desde la asignatura Patrimonio cultural de Cuba en una alternativa para el diseño de Rutas Culturales permitió fundamentar a partir del análisis de los criterios de diferentes autores la importancia de la gestión del conocimiento y la innovación aplicadas a la gestión universitaria y el desarrollo local.
- Dentro de los autores consultados se consideran conceptos importantes como gestión del conocimiento, innovación, patrimonio, sociedad del conocimiento como base para el desarrollo de la alternativa didáctica “Por los caminos de la

- historia y la cultura local.”
- La Alternativa didáctica permite el diseño de Rutas y recorridos, así como la vinculación de los estudiantes con fuentes de conocimiento histórico que permiten su preparación desde el proceso docente en el conocimiento de la cultura y el patrimonio local a la vez que integra todos los procesos sustantivos de la gestión universitaria.

Referencias bibliográficas.

- Arbiones Ángel L. “La gestión del conocimiento y la innovación en la empresa. www.gestiopolis.com. Consultado el 5 de mayo de 2021.
- Arjona Marta. Patrimonio cultural e identidad. Editorial Letras cubanas. La Habana. Cuba 1986.
- Barrios Hernández Karelis. “Gestión del conocimiento y capacidad de innovación: Modelo, Sistemas y aplicaciones. Universidad Simón Bolívar. Colombia. Mayo 2018. Disponible en www.researchgate.net.
- Cali García Ernesto. Aprendizaje organizacional. Una aproximación en Universidades públicas. Universidad Simón Bolívar Colombia. Mayo 2018. Disponible en www.researchgate.net.
- Castellanos Simons Doris y otros. “Hacia una concepción del aprendizaje desarrollador”. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. La Habana. Cuba 2001.
- Castellanos María E. “La educación ambiental comunitaria en el manejo integrado de zonas costeras desde la orientación de CTS Revista cubana de Educación Superior. CEPES. No. 2 mayo agosto 2013.
- Castro Díaz Balart Fidel. Ciencia, innovación y futuro. Instituto cubano del libro. La Habana. 2001. Pág. 236
- Castro Díaz Balart Fidel. Ciencia, tecnología y sociedad. Editorial Ciencias sociales. La Habana 2013.
- Castro Ruz Fidel. Discurso pronunciado el 26 de julio de 1988. Revista Cuba Socialista. No. 35 sept. oct. 1988
- Colectivo de autores. Ciencia e innovación: desafíos a la multidisciplinariedad ante la COVID-19. Gestión del conocimiento y alianzas estratégicas en La Universidad de La Habana. Primera Parte. Editorial UH 2020.

Díaz- Canel Bermúdez Miguel Mario. Intervención en la XXVII Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno. 21 de abril de 2021. Tomado de diario Juventud Rebelde 22 de abril de 2021.

Díaz- Canel Bermúdez Miguel Mario. “Sistema de Gobierno basado en la ciencia y la innovación para el desarrollo sostenible del país”. Tesis Doctoral. Universidad de La Habana. Febrero de 2021. Disponible en el repositorio de la UH.

Lage Dávila Agustín. La economía del conocimiento y el socialismo. Editorial Academia. Cuba. 2013.

Martín Fernández Ramón. Principios de organización y prácticas del Turismo. Editorial Félix Varela. La Habana 2010.

Nagles G. Nofal. “La gestión del conocimiento como fuente de innovación” Revista Escuela de administración de negocios núm.61 septiembre-diciembre 2018 pp 77-87. Universidad EAN Bogotá Colombia. Disponible en www.researchgate.net.

Núñez Jover Jorge. Universidad, gestión del conocimiento y desarrollo local. Editorial Universitaria Félix Varela La Habana 2014.

Pérez Padrón S. y Moreno Méndez “La innovación tecnológica y la investigación de mercado en el sistema empresarial cubano. Universidad y Sociedad 2018. Disponible en rus.uci.edu.cu,

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones



Inteligencia emocional y turismo: Un nexo clave para el crecimiento empresarial

Emotional intelligence and Tourism: a key link for business growth

- ¹ Yulima Valdés Bencomo  <https://orcid.org/>
Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, Cuba,
yulima40@gmail.com
- ² Anamarys Sánchez García  <https://orcid.org/>
Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, Cuba
anamaryssg97@gmail.com



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 17/02/2021

Revisado: 19/03/2021

Aceptado: 05/04/2022

Publicado: 16/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2152>

Cítese:

Valdés Bencomo, Y., & Sánchez García, A. (2022). Inteligencia emocional y turismo: Un nexo clave para el crecimiento empresarial. *Explorador Digital*, 6(2), 89-103. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2152>



EXPLORADOR DIGITAL, es una revista electrónica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia *Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International*. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras**claves:**

acciones;
inteligencia
emocional;
contexto
turístico

Keywords:

action;
emotional
Intelligence;
tourist context.

Resumen

El propósito del presente trabajo fue diseñar acciones para contribuir al desarrollo de la Inteligencia Emocional en los trabajadores del Hotel "Tritón"; para lo cual se desarrollaron tres etapas en la investigación: síntesis de los elementos conceptuales relacionados con la Inteligencia Emocional en el contexto turístico actual, su diagnóstico en el Hotel "Tritón" y el diseño de acciones para contribuir a su desarrollo en dicho espacio, con la aplicación de diferentes métodos y técnicas, entre las que figuran entrevistas en profundidad, Test de Inteligencia Emocional Goleman adaptado con elementos del test 360 y el criterio de expertos. En la investigación se identificaron la baja autoestima, el poco autocontrol, el autoconocimiento, la desmotivación, la comunicación inefectiva, el mal trabajo en equipo, la ineficiente persuasión, empatía y el deficiente manejo de conflictos, como problemas en los indicadores de Inteligencia Emocional de los trabajadores de la instalación. Las acciones propuestas van dirigidas a favorecer un proceso de cambio mediante el desarrollo de diversas técnicas de intervención para modificar el comportamiento y guiar la organización hacia un entorno más exitoso, saludable y competitivo.

Abstract

The purpose of this work was to design actions to contribute to the development of Emotional Intelligence in the workers of the Hotel "Tritón"; for which three stages were developed in the research: synthesis of the conceptual elements related to Emotional Intelligence in the current tourist context, its diagnosis in the Hotel "Tritón" and design of actions to contribute to its development in said space, with application of different methods and techniques, including in-depth interviews, the Goleman Emotional Intelligence Test adapted with elements of the 360 test and the criteria of experts. In the research, self-esteem, little self-control, self-awareness, demotivation, ineffective communication, bad teamwork, inefficient persuasion, empathy and poor conflict management were identified as problems in the Emotional Intelligence indicators of facility workers. The proposed actions aimed at promoting a process of change through the development of various intervention techniques to modify behavior and guide the organization towards a more successful, healthy and competitive environment.

Introducción

El liderazgo, las buenas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el manejo del cambio; así como las capacidades comunicativas y la Inteligencia Emocional, cobran una importancia crucial en el mundo laboral actual. La gestión de las emociones juega cada vez un papel de gran importancia como parte de los factores que influyen en la capacidad de adaptación y éxito en el ámbito personal y profesional. Desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional, son varias las investigaciones que aseveran que no precisamente las personas con mayor cociente intelectual, resultan ser las más exitosas. La clave radica en combinar la capacidad intelectual con las aptitudes emocionales; a través del control de las emociones propias, la comprensión y el poder de influencia en las ajenas.

La definición de Inteligencia Emocional ha evolucionado a través de los años. Sus enfoques han sido propuestos desde las diferentes perspectivas de diversos estudiosos del tema; quienes desarrollaron teorías específicas en correspondencia con los resultados de sus estudios. Es una definición relativamente reciente, derivada del uso de la teoría de las Inteligencias Múltiples desarrollada por Gardner (1983) y de la publicación de Peter Salovey y John D. Mayer (1990). No obstante, a ello, corresponde a Goleman (1995) el mérito de divulgar el concepto de Inteligencia Emocional, su alcance, beneficios y enfoques. (Vargas, 2017)

Según Goleman (1995), reconocer los sentimientos propios y de los demás, motivar y manejar adecuadamente las relaciones y emociones, define la Inteligencia Emocional. La comunicación efectiva y afectiva, la empatía, la persuasión, la autoestima, el autocontrol, la capacidad de trabajar en equipo, la motivación y el autoconocimiento son considerados indicadores que posibilitan evaluar esta competencia en el desempeño laboral.

El diagnóstico de la Inteligencia Emocional como competencia y el diseño de acciones para fomentar su desarrollo en el ámbito profesional y en el Turismo, en particular, sigue siendo una meta solo alcanzada por pocos. Consecuentemente, a nivel nacional e internacional, aumentan los esfuerzos con respecto a la formación y estudios sobre la marcada influencia que ejerce la Inteligencia Emocional en el sector turístico.

Alcanzar, a través de la excelencia y calidad, el mayor número de clientes posibles, su fidelización y altos niveles de satisfacción, es el objetivo primordial de la industria turística. En este sector, constituye una tarea incesante la búsqueda de mayor atraktividad y diferenciación en el mercado. El factor humano es clave en la formación de la imagen percibida por los consumidores.

La percepción positiva de la experiencia turística está condicionada por la capacidad en que el personal sea capaz de controlar y manejar las emociones y comportamientos individuales y sociales, en diferentes situaciones. La brevedad e intensidad de las

interacciones durante el servicio- caracterizado por la simultaneidad- hacen que sea necesario expresar las emociones correctas, en el tiempo preciso y lugar adecuado.

La pandemia COVID-19, ha pautado un antes y un después en el desarrollo individual, social y económico alrededor del mundo. Adaptarse a la “nueva normalidad” es un reto en el ámbito personal y profesional. Las necesidades de los turistas cambian y unida a ellas se transforma necesariamente el perfil y las competencias de los trabajadores.

La habilidad de comunicar, trabajar en equipos, trabajar bajo presión y la Inteligencia Emocional son ahora más que nunca, exigencias profesionales que posibilitan adaptarse, motivar, generar empatía, confianza, lealtad y seguridad entre empleados y clientes. La flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones ante circunstancias inesperadas, tanto como la creatividad e innovación serán factores de éxito para manejar el cambio positivamente y continuar siendo rentables y competitivos en la era post-COVID-19.

La Inteligencia Emocional cobra gran significación en el Turismo actual; lo cual determina la importancia de capacitar y formar al personal en cuanto a esta competencia, con el fin de lograr identidad y posicionamiento en el mercado. La gestión de las emociones se presenta como un instrumento ventajoso que genera, sin lugar a dudas, una alta ventaja competitiva.

Los futuros profesionales del Turismo son formados conscientemente y para los actuales trabajadores se desarrollan cursos de capacitación con el fin de incrementar su preparación técnico-profesional. De esta forma es garantizada la calificación necesaria y suficiente de los directivos, trabajadores de las áreas de prestación de servicios, así como del personal de apoyo a los procesos claves. No obstante, es posible cuestionarse si se ha otorgado el mismo nivel de importancia a un aspecto tan determinante en el desarrollo y desempeño del trabajador del sector turístico: las competencias emocionales.

Constituye una creciente necesidad colocar la Inteligencia Emocional como un componente primordial integrado al ámbito laboral de las entidades turísticas cubanas, debido a la importancia de la relación entre las emociones y los resultados organizacionales; especialmente por su marcada influencia en los comportamientos y actitudes de los trabajadores en cuanto al trabajo en equipo, autocontrol, manejo de conflictos, comunicación y otros. El Hotel “Tritón” del grupo hotelero Gran Caribe no está exento de esta realidad por lo que se hace necesario el diagnóstico de la Inteligencia Emocional y el diseño de acciones orientadas a su desarrollo.

Teniendo en cuenta la **situación problemática** planteada anteriormente, se presenta el siguiente **Problema de Investigación**: ¿Cómo contribuir al desarrollo de la Inteligencia Emocional en los trabajadores del Hotel “Tritón”?

Por lo cual se determina como **Objetivo general**: Diseñar acciones que contribuyan al desarrollo de la Inteligencia Emocional en el Hotel “Tritón”. Para darle cumplimiento a dicho objetivo, se definen como **Objetivos Específicos**:

1. Sintetizar los fundamentos teóricos relacionados con la temática de la Inteligencia Emocional.
2. Diagnosticar la Inteligencia Emocional en los trabajadores del Hotel “Tritón”.
3. Elaborar acciones que contribuyan al desarrollo de la Inteligencia Emocional en el Hotel “Tritón”.

Consecuentemente la **Idea a defender** en la presente investigación es: El diseño de acciones para desarrollar la Inteligencia Emocional, contribuirá al desarrollo a nivel personal y social en los trabajadores del Hotel “Tritón”.

MATERIALES Y MÉTODOS

Los **métodos de orden teórico** utilizados fueron:

Analítico-sintético: Permitió concretar la información consultada sobre los temas teóricos y metodológicos y establecer desde una mirada crítica el papel e importancia de la Inteligencia Emocional en el entorno turístico.

Inductivo-deductivo: Es utilizado en la investigación desde los elementos teóricos hallados en la literatura vinculados a la Inteligencia Emocional en el Turismo y para el análisis de los resultados e interpretación general de la situación para llegar a conclusiones.

Histórico-lógico: Utilizado para entender el desarrollo del Hotel “Tritón” del Grupo Hotelero Gran Caribe desde su fundación hasta la fecha, así como un estudio de la evolución y tendencias de la Inteligencia Emocional en el contexto turístico internacional y nacional.

Los **métodos de orden empírico** aplicados en la investigación fueron:

Entrevista en profundidad: Fueron diseñadas para ser aplicadas a los trabajadores del Hotel “Tritón”, con la finalidad de profundizar en el nivel de conocimientos, impresiones y valoraciones de los entrevistados sobre la Inteligencia Emocional en el desempeño profesional.

Criterio de Expertos: Este método fue empleado para validar la propuesta de indicadores que los expertos consideran claves para medir la Inteligencia Emocional, en el desempeño de los trabajadores en el Hotel “Tritón” del Grupo Hotelero Gran Caribe.

Test de Inteligencia Emocional de Goleman (adaptado con elementos del test 360 grados):

El test fue diseñado con el objetivo de recopilar información real y actual sobre el nivel de Inteligencia Emocional de los trabajadores que formaron parte de la muestra para el estudio del Hotel “Tritón” del Grupo Hotelero Gran Caribe. Este instrumento aplicado presencialmente estrictamente confidencial fue elaborado considerando los indicadores que los expertos consultados definieron como claves en la evaluación de las competencias emocionales del grupo.

Método Estadístico:

Este método fue empleado para el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos por el test de Inteligencia Emocional aplicado, a partir de la frecuencia y porcentaje de respuestas semejantes para cada una de las preguntas formuladas.

Análisis Documental: Se empleó la consulta de documentos e información brindada sobre las encuestas de satisfacción, datos y resultados de la organización y bibliografías relacionadas con la temática de Inteligencia Emocional. Una gran parte de la bibliografía consultada procedió de Internet.

Resultados

La Entrevista en profundidad aplicada a la muestra de 15 trabajadores del Hotel “Tritón” del grupo hotelero Gran Caribe, evidencia el estrés como generador de desequilibrio en situaciones personales y laborales, la insuficiente e inefectiva comunicación y comprensión por parte de los superiores, así como la falta de empatía y desmotivación provocada por el mal manejo de los conflictos. El anhelo por el reconocimiento por las tareas exitosas, el enfoque en tareas y resultados por encima del enfoque en las personas y las emociones, el deficiente trabajo en equipo, la falta de identidad personal y organizacional, de autoestima y autocontrol, tanto como la incomprensión de la posición de los demás, son otras de las características manifestadas en la entrevista.

La autoestima fue el indicador con la menor dificultad en la entrevista, manifestado por 6 trabajadores, los cuales representan un 40 % del total de la muestra estudiada. Por otra parte, la motivación, la comunicación afectiva y efectiva, así como el trabajo en equipo, fueron los indicadores con mayores deficiencias, significando el 100 %, 93 % y 87 % respectivamente.

Teniendo en consideración los indicadores mostrados anteriormente como deficientes, se procede a la aplicación del Criterio de Expertos para evaluar la relevancia, claridad y pertinencia de la modificación del Test de Inteligencia Emocional de Goleman

enriquecido con elementos del test 360 grados, ajustado a las características y diagnóstico preliminar de la muestra de 15 trabajadores del hotel “Tritón”.

Como resultados del Primer Cuestionario, fueron seleccionados para el Segundo Cuestionario los 12 candidatos con un Coeficiente de Conocimientos con un nivel

Medio-Alto de valores $Kc \geq 0,6$. En dicho cuestionario se valora un grupo de aspectos que influyen en la determinación del nivel de argumentación sobre el tema de Inteligencia Emocional. Se definen los aspectos de mayor influencia en el Nivel de Conocimientos que posee el candidato.

Las fuentes de argumentación con mayor influencia se consideran las de niveles alto y medio alto; recalando en la importancia de incentivar el desarrollo de trabajos de autores nacionales y en el análisis del conocimiento de la gestión de las emociones en las instituciones cubanas en la actualidad, fundamentalmente en las turísticas.

Luego de ser calculados el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto y el Coeficiente de Competencia, son seleccionados los expertos de competencia alta o media, que en este caso son los 12 candidatos evaluados, con el fin de participar en la validación de la propuesta de los indicadores considerados claves en el diagnóstico de Inteligencia Emocional.

Como resultado de la aplicación del Cuestionario 1 a los expertos, sobre la valoración del nivel de relevancia, claridad y pertinencia que les conceden, se obtuvo que los 45 aspectos se evalúan de Muy adecuados y Bastante Adecuados por los expertos; por lo que son incluidos en el test de evaluación de Inteligencia Emocional propuesto.

Test de Inteligencia Emocional de Goleman (adaptado con elementos del test 360 grados): Primera Parte del Test: Fueron evaluados 15 trabajadores del hotel “Tritón” como parte de la muestra seleccionada para diagnosticar el nivel de Inteligencia Emocional de los empleados en la organización. Dichos trabajadores pertenecen a diferentes áreas claves en la satisfacción del cliente.

Los resultados muestran evidentes dificultades en el control de las emociones principalmente en el trabajo en equipo con el 73,3%, el manejo de conflictos 53,3%, la comunicación en el 66,67%, la motivación al 86,67% y la empatía con un 80%.

Segunda Parte del Test Los resultados anteriores obtenidos de la autoevaluación fueron contrastados para disminuir el sesgo de error, con una evaluación conjunta por parte de 5 compañeros que evaluaron el nivel de Inteligencia Emocional de los 15 trabajadores encuestados.

La coincidencia entre los resultados de la autoevaluación y la evaluación conjunta fue de un 78,26 %, concordando en la gran mayoría de las dificultades diagnosticadas. En pocos

casos se evalúan de poseer una autoestima muy alta a determinados compañeros, lo cual consideran que actúa en su contra y no les permite reconocer sus debilidades y oportunidades de mejora y cambio positivo. La frustración, el cambio de humor repentino, culpar a los demás por resultados indeseados, son otros problemas encontrados.

La entidad se diagnostica con problemas en el manejo de la Inteligencia Emocional como factor clave para el éxito del servicio turístico en el entorno competitivo actual marcado por las secuelas de una etapa post-COVID.

Como posible solución a los problemas identificados en la organización la aplicación de los instrumentos descritos y analizados anteriormente, se plantean acciones para impulsar y contribuir al desarrollo de la Inteligencia Emocional en el Hotel “Tritón”. Dichas acciones favorecen guiar el camino hacia un proceso de cambio a través de diferentes técnicas de intervención orientadas a modificar el entorno empresarial en un ambiente más saludable y competitivo.

El trabajo con los integrantes de la instalación en un escenario favorable bajo un enfoque de mejora de las actitudes y comportamientos, posibilita crear espacios de reflexión, autocrítica, cambio en la cultura organizacional, intercambio de ideas, aprendizaje e innovación. Estas acciones conllevan al mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual solo puede ser alcanzado mediante grupos de trabajo internos que controlen el desempeño.

Se recomienda seguir la siguiente Metodología propuesta en esta investigación para la aplicación de las técnicas de intervención:

1. Identificar la necesidad del cambio.
2. Recopilar información sobre las dificultades (Test, entrevistas, encuestas, observación directa).
3. Analizar y discutir las dificultades u oportunidades de cambio encontrados en las personas y entornos.
4. Diagnosticar de forma conjunta la organización.
5. Diseñar Acciones o Planes de Acción.
6. Implementar las acciones aprobadas.
7. Dar seguimiento y evaluar los resultados de acuerdo a indicadores de logros.
8. Documentar los logros o fracasos como experiencias previas que sirvan de base para futuras intervenciones.

Indicador de Inteligencia Emocional: AUTOCONOCIMIENTO
Objetivo: Identificar las emociones propias, defectos, cualidades y problemas en cualquier contexto.
Indicador de logro: Capacidad manifiesta de autoevaluación, de autogestión de los pensamientos, sentimientos, acciones y resultados.
Acciones de Intervención: Elaborar un análisis DAFO personal, destacando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de desarrollo.
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un plan de mejora de las debilidades individuales para contrarrestar las amenazas.• Crear grupos de apoyo psicológico para fomentar el autoconocimiento y reconocimiento personal.
Personal Objetivo: Trabajadores de la instalación
Indicador de Inteligencia Emocional: AUTOCONTROL
Objetivo: Controlar las emociones positivas y negativas canalizándolas de productivamente.
Indicador de logro: El trabajador regula los impulsos de manera voluntaria, maneja sus emociones y regula su comportamiento, alcanzando mayor equilibrio personal y relacional.
Acciones de Intervención: <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar dinámicas de grupo fomentando el control individual ante diversas situaciones.• Efectuar charlas educativas sobre la importancia del autocontrol y técnicas de manejo de los impulsos.• Aplicar encuestas y casos de estudio con el fin de conocer el comportamiento que seguirían los trabajadores en un entorno y situación compleja.• Enseñar técnicas de relajación y respiración, provocando la relajación muscular y emocional progresiva.• Trabajar con la ansiedad como principal detonante de acciones repentinas e impulsivas.
Personal Objetivo: Trabajadores de la instalación

<p>Indicador de Inteligencia Emocional: AUTOESTIMA</p> <p>Objetivo: Modificar el conjunto de creencias, evaluaciones, percepciones y pensamientos sobre nosotros mismos.</p> <p>Indicador de logro: Se manifiesta el autorrespeto, la autoconfianza y seguridad en los trabajadores.</p> <p>Acciones de Intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sesiones individuales donde se puedan identificar en conjunto los criterios de autoevaluación. • Poner en marcha ejercicios de autoimagen, tales como lluvias de ideas, dibujos, caracterizaciones, para hacer frente a las debilidades que influyen en la desmotivación. • Desarrollar grupos de autoayuda para romper la imagen actual e incrementar la seguridad y confianza en sí mismos. <p>Personal Objetivo: Trabajadores de la instalación</p>
<p>Indicador de Inteligencia Emocional: EMPATÍA</p> <p>Objetivo: Comprender la percepción de los demás y sus sentimientos ante determinados sucesos o circunstancias.</p> <p>Indicador de logro: Conducta adaptativa desarrollada en cuanto a la capacidad de identificarse con los demás y compartir sentimientos.</p> <p>Acciones de Intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar dinámicas de grupo de Entrenamiento en Sensibilización o Grupos “T” para reeducar la conducta humana y mejorar las relaciones interpersonales, comprendiendo el impacto que el individuo ejerce sobre otras personas. • Efectuar juegos de roles dirigidos por el psicólogo organizacional con el fin de situarse en el lugar de otros compañeros y ver desde su punto de vista la panorámica que le rodea. <p>Personal Objetivo: Trabajadores de la instalación</p>
<p>Indicador de Inteligencia Emocional: PERSUASIÓN</p> <p>Objetivo: Influir en personas o grupos para cambiar sus actitudes o comportamientos en cierta situación o momento.</p> <p>Indicador de logro: Mayores niveles de ocupación y ventas. Mayor incidencia en las decisiones grupales e institucionales. Mejores términos en las negociaciones.</p> <p>Acciones de Intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de casos de estudio en los que se reflejen situaciones donde la persuasión sea la herramienta para conseguir el resultado deseado. • Dramatización de intercambios entre clientes y vendedores. • Lluvias de frases para persuadir. <p>Personal Objetivo: Trabajadores de la instalación</p>

Indicador de Inteligencia Emocional: COMUNICACIÓN EFECTIVA Y AFECTIVA

Objetivo: Crear un flujo de interacción e intercambio de información clara y precisa.

Indicador de logro: Mensajes claros transmitidos de forma exitosa, comprensión entre los interlocutores, ideas compartidas bien formuladas que contribuyen al objetivo final.

Acciones de Intervención:

- Mantener la comunicación interpersonal e interdepartamental, de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, factibles y concretos.
- Respetar el flujo de información acorde a la cadena de mando.
- Desarrollar ejercicios de comunicación, difusión de mensajes, interpretación de ideas, etc.

Personal Objetivo: Trabajadores de la instalación

Indicador de Inteligencia Emocional: MOTIVACIÓN

Objetivo: Incentivar los esfuerzos en el desempeño de las actividades para alcanzar las metas propuestas.

Indicador de logro: Niveles de satisfacción incrementados. Mejores resultados organizacionales alcanzados gracias a mayor compromiso personal en el logro de los objetivos.

Acciones de Intervención:

- Reforzar la identificación del empleado con la empresa, mediante el reconocimiento de sus logros individuales y colectivos, logrando que el éxito obtenido sea motivado en continuidad.
- Reconocer los logros y fracasos de los departamentos en reuniones mensuales.
- Reconocer los logros individuales y de equipo de forma individual y pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades voluntarias a través del programa “empleado del mes”.
- Publicar los éxitos en los murales institucionales, carteleras internas, página web de la instalación, redes sociales, eventos y festividades.
- No relacionar únicamente la motivación con estímulos monetarios (salarios o bonificaciones).
- Escuchar las propuestas de los empleados con relación a ideas creativas que motiven su desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos de trabajo con el objetivo de enriquecer las actividades que forman parte de sus funciones.
- Realizar estudios de sueldos y salarios para compararlos con el mercado salarial de la empresa.

Personal Objetivo: Trabajadores de la instalación

<p>Indicador de Inteligencia Emocional: TRABAJO EN EQUIPO</p>
<p>Objetivo: Desarrollar el trabajo en equipo como estructura organizativa que favorezca la solución conjunta de problemas en base a un objetivo común.</p>
<p>Indicador de logro: Se manifiestan resultados satisfactorios incrementados. Confianza, objetivos comunes, sentido de pertenencia, entendimiento, responsabilidad y compromiso mutuo en la diversidad del equipo de trabajo.</p>
<p>Acciones de Intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la identificación de cada empleado con su departamento, haciéndolo partícipe de todas las tareas y actividades. • Desarrollar actividades recreativas ocasionales que permitan la participación e interacción entre los trabajadores. • Rotar los equipos de trabajo con el propósito de que todos los trabajadores se relacionen y logren integrar equipos con personas diferentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Generar tareas que requieran interacción entre los diferentes departamentos para lograr un ambiente de confianza y de equipo. • Organizar actividades recreativas, voluntarias y de índole social y comunitaria para fomentar el compañerismo. • Publicar en murales, cartelera internas, redes sociales y páginas webs institucionales los cumpleaños de los trabajadores.
<p>Personal Objetivo: Trabajadores de la instalación</p>
<p>Indicador de Inteligencia Emocional: MANEJO DE CONFLICTOS</p>
<p>Objetivo: Definir estrategias y actividades para prevenir conflictos y transformarlos en relaciones de colaboración y confianza.</p>
<p>Indicador de logro: Manejo asertivo y dinámico de los conflictos. Relaciones armoniosas entre las partes dirigidas a la colaboración y consecución de las metas compartidas.</p>
<p>Acciones de Intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar cursos y talleres sobre el tema del manejo de conflictos y las negociaciones. • Desarrollar dramatizaciones en las que se manifiesten conflictos y debatir sobre sus posibles soluciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias sobre manejo de conflictos.
<p>Personal Objetivo: Trabajadores de la instalación</p>

Conclusiones

- La Inteligencia Emocional permite que en las organizaciones se desarrolle una comunicación eficaz, un clima laboral adecuado, mejor trabajo como parte de un equipo motivado, facilita los procesos de negociación, manejo de conflictos, acrecentando el desempeño enfocado en el logro de las metas y objetivos con eficacia y eficiencia.
- La propuesta de acciones contribuyen al desarrollo de la Inteligencia Emocional en el
- Hotel “Tritón”; resaltaron sus objetivos y al personal a las que van dirigidas, así como indicadores de logros, en el actual convulso mundo laboral marcado por la COVID-19.

Referencias bibliográficas.

- Báez, A. B. (2019). *Teoría del Triple Rol: Inteligencia Emocional, Turismo y Educación*. Editorial Cuadernos Artesanos de Comunicación.
- Berrocal, P. F., & Díaz, N. R. (2004). *Desarrolla tu inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Caal, T., Cruz, N., León, P. D., & Hernández, L. (2013). *Beneficios de ser inteligente emocionalmente*. Universidad de San Carlos]. Guatemala.
- Calviño, M. (2014). *Cambiando la mentalidad...empezando por los jefes*. Editorial Academia.
- Codina, A. (2012). *Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales. Aptitudes y herramientas*. Editorial de Ciencias Sociales.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). *La Inteligencia Emocional, Aplicación al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma.
- Goleman, D (1995). *Inteligencia Emocional*. Colección Ensayo. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Javier Vergara.
- Goleman, D. (2011). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.
- Hurtado, S. (2012). Criterio de Expertos: Su procesamiento a través del Método Delphi <http://www.ub.edu>histodidactica>

Rafaeli, A., & Sutton, R. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management*

Salovey, P., & Mayer, J. (1997). *Qué es la Inteligencia Emocional. Desarrollo emocional e inteligencia emocional. Implicaciones para educadores*. Editorial Basic Books

Torres, R. A. Z., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia Emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28, Article

47. <https://www.dialnet.unirioja.es>

Vargas, E. R. (2017). La Inteligencia Emocional: un breve análisis de su relación e influencia en el trabajo. *Boletín Científico de las Ciencias Económicas Administrativas* 5, Article 10. <https://www.uaeh.edu.mx>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones



Diagnóstico de la coherencia entre la oferta y la demanda turística de ocio en el destino La Habana

Diagnostic of the coherence between the supply and the demand for leisure in the Havana destination

- ¹ Gabriela Clausell Morejón  <https://orcid.org/.....>
Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. Cuba.
gabyclausell@gmail.com
- ² Daikel Adriano Abreu Rodríguez  <https://orcid.org/.....>
Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. Cuba.
daikel_abreu@ftur.uh.cu



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 18/02/2021

Revisado: 20/03/2021

Aceptado: 05/04/2022

Publicado: 16/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2153>

Cítese:

Clausell Morejón, G., & Abreu Rodríguez, D. A. (2022). Diagnóstico de la coherencia entre la oferta y la demanda turística de ocio en el destino La Habana. *Explorador Digital*, 6(2), 104-133. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2153>



EXPLORADOR DIGITAL, es una Revista electrónica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras**claves:**

Coherencia,
demanda, La
Habana,
ocio, oferta,
productos.

Resumen

El trabajo que se presenta se realizó con el propósito de efectuar un diagnóstico de la correspondencia (coherencia) existente entre la oferta y la demanda turística de ocio en el destino La Habana. Dicha investigación fue estructurada en 7 etapas, las cuales permitieron realizar una comparación entre la oferta de ocio y los gustos y preferencias de los visitantes del destino, mediante el análisis de documentos, entrevistas a especialistas, así como a los turistas que visitaron el destino. Para determinar el tamaño de la muestra investigada se utilizó el criterio de saturación de la información. Se realizaron observaciones participativas a productos de ocio para contribuir a la caracterización y evaluación de la oferta. Los resultados arrojaron que la oferta de ocio en La Habana es insuficiente, poco diversa, presenta desequilibrio entre cosas para ver y cosas para hacer, y desequilibrio entre la actividad diurna y la actividad nocturna. Se evidenció que existen brechas entre la oferta y la demanda, dadas principalmente por la insuficiencia de productos de ocio activo, de ocio diurno, y productos que brinden la posibilidad a los visitantes de interactuar con los locales, así como realizar las actividades típicas del destino. Se concluyó que La Habana posee grandes potencialidades para el desarrollo de productos de ocio. Se presentó una propuesta de acciones y de productos que pudieran implementarse para darle respuesta a las brechas encontradas.

Keywords:

Coherence,
demand,
Havana,
leisure,
supply,
products.

Abstract

The work presented was carried out with the purpose of making a diagnostic of the correspondence (coherence) existing between the supply and the tourist demand of leisure in the Havana destination. This research was structured in 7 stages, which allowed a comparison between the leisure offer and the tastes and preferences of the visitors of the destination, through the analysis of documents, interviews with specialists, as well as the tourists who visited the destination. The information saturation criterion was used to determine the size of the sample investigated. Participatory observations were made of leisure products to contribute to the characterization and evaluation of the offer. The results showed that the offer of leisure in Havana is insufficient, little diverse, presents imbalance between things to see and things to do, and imbalance between daytime and night activity. It was evident that there are gaps between supply and demand, mainly due to the insufficiency of active leisure products, daytime leisure, and products that give visitors the possibility to interact with the premises, as well as

carrying out the typical activities of the destination. It was concluded that Havana has great potential for the development of leisure products. A proposal of actions and products that could be implemented was presented to respond to the gaps found.

Introducción

El destino turístico es una unidad que engloba diversos recursos turísticos e infraestructuras, formando un sistema (Alonso, 2015). Esto significa que los diferentes organismos han de colaborar en la planificación y gestión del lugar, puesto que en caso contrario, surgen disfunciones entre oferta y demanda y, por tanto, el destino no funcionará a su pleno rendimiento.

Para analizar la demanda turística es necesario tener en cuenta que el perfil y las preferencias del turista han variado, exigiendo nuevas ideas, siendo estas a su medida, el turista va en busca de su propia experiencia, cambiando el hecho de viajar para presenciar, a la idea de viajar para efectuar algo (Chaviano y Aro, 2008).

Se plantea entonces un reto para los promotores del viaje: estos tendrán que crear productos que permitan realizar actividades y faciliten la participación activa del turista consumidor en la elaboración de la experiencia que disfruta. Por lo tanto, se hace sumamente importante realizar estudios de la oferta de ocio de los destinos.

Perelló (2018) explica que estamos en una nueva etapa del desarrollo de la actividad turística, por lo tanto, se hace necesario en Cuba un tránsito desde un modelo de desarrollo hotelero y una política oligopólica; hacia un modelo intensivo e inclusivo, con énfasis en una política que haga corresponder la diversificación de la oferta con la nueva demanda, lo que equivale a la necesidad de un perfeccionamiento de la actividad turística en términos de destino integral y no solo de un conjunto aislado de productos tradicionales.

“Díaz-Canel habló sobre asuntos claves para el sector, entre ellos, la creatividad (...) hacer rigurosos estudios de mercado y de crear, si no existe, una suerte de observatorio tecnológico sobre el turismo para evitar improvisaciones” (Perera, 2019. p.4).

Se hace necesario entonces la realización de estudios de la oferta de ocio y su coherencia con la demanda del mercado, a fin de lograr una oferta turística que cumpla las expectativas de los clientes y, por consiguiente, una buena gestión del destino turístico en Cuba, en particular en La Habana, dada la importancia que tiene este destino en el desarrollo del turismo del país.

Al analizar los estudios previos sobre el destino La Habana y su oferta de ocio, se puede apreciar que han sido pocas las investigaciones realizadas y con poco alcance en torno al tema; como es el caso de los autores Vega (2011), Cala (2012), Carballosa, (2016) y Rodríguez (2017), quienes se limitan a presentar un inventario de los principales productos turísticos estatales que existían en la capital.

J.M.García¹ (comunicación personal, 2019) considera que es necesario realizar un levantamiento de los productos existentes, a fin de lograr una mejor gestión del destino.

Por otro lado, Acosta (2010), Consuegra (2011), Vega (2011) Cala (2012) y Bagarotti (2012), al realizar un análisis sobre el destino La Habana, coinciden en que se debe mejorar el entretenimiento y que existe escasa promoción e integración de las actividades culturales con la actividad turística.

Autores tales como Arce (2011), Vega (2011) y Rodríguez (2017) confirman la existencia de gran potencialidad en los valores histórico-culturales que complementan la oferta del destino La Habana.

Autores como Vega (2011) , García (2014) , González D. (2017) y Rodríguez (2017) coinciden en que la competitividad de La Habana se debe, en su mayoría, a los atributos y valores culturales que posee, tales como: hospitalidad de sus habitantes y la seguridad. Sin embargo, Sagarra (2014) expone que La Habana posee un nivel medio de competitividad debido a la insuficiencia de la gestión integral del destino, por lo que “el desempeño turístico del destino se considera muy por debajo de las potencialidades con las que cuenta” (Vega, 2011).

Según Perelló (2018), han surgido nuevas oportunidades para el desarrollo de la capital como centro dinámico para el crecimiento del turismo internacional, bajo la concepción de una nueva estrategia enfocada a segmentos de mercado con mayores gastos en estancias y con motivaciones distintas al turismo masivo convencional de sol y playa.

Especialistas en gestión turística, tales como C. Rodríguez² (comunicación personal, 2019), R. Martín³ (comunicación personal, 2019) y A. Delgado⁴ (comunicación personal, 2019) L. Torres⁵ (comunicación personal, 2019), coinciden en que es necesario desarrollar atractivos y productos de ocio y recreación, a fin de aumentar el gasto de los visitantes y la estancia media en el destino La Habana.

¹ Especialista en desarrollo de la delegación del MINTUR de La Habana

² Especialista en Actividades deportivas y recreativas del Turismo Empresa Extrahotelera Palmares.

³ Profesor Emérito, Universidad de La Habana.

⁴ Decano de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana.

⁵ Profesora Titular de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana. Vicedecana de investigación y posgrado de la Facultad de Turismo. Miembro de Tribunal Nacional de Doctorado en Economía Aplicada.

Según la Delegación del Ministerio de Turismo de La Habana (2020), los ingresos en el territorio en el año 2019 alcanzaron la cifra de 911.9 millones de pesos en MT, lo que representa el 85.4% del plan y decrece en 37.6 millones con relación al resultado obtenido el año anterior. Al analizar informes de los balances de los años anteriores, se puede concluir, que los ingresos totales estuvieron por debajo de los ingresos planificados.

La planta hotelera se encuentra en proceso de crecimiento y desarrollo, paradójicamente la estancia media en La Habana cada vez disminuye más. Por lo que se hace necesario realizar entonces investigaciones sobre la oferta de ocio, lo que trae consigo que los indicadores turísticos no sean los deseados por el Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR). Esto es corroborado por la dirección general de Desarrollo, Negocios e Inversiones del MINTUR. J.R. Daniel⁶ (comunicación personal, 2019) afirma que se han identificado problemas en la oferta de ocio de La Habana y expresa el interés por parte del MINTUR de que sean realizados estudios de la capital, con el objetivo de mejorar la oferta y, como consecuencia, mejoren los indicadores turísticos.

Por lo tanto, se determinó el siguiente problema de investigación:

Problema: La correspondencia lograda entre la oferta y la demanda turística de ocio, no ha contribuido al cumplimiento y mejora de los indicadores turísticos en el destino La Habana.

Hipótesis: El diagnóstico a la correspondencia (coherencia) entre la oferta y la demanda turística de ocio, contribuirá al cumplimiento y mejora de los indicadores turísticos en el destino La Habana.

Objetivo General: Diagnosticar la correspondencia (coherencia) entre la oferta y la demanda turística de ocio en el destino La Habana.

Metodología

1-Revisión bibliográfica y estudio exploratorio.

Durante esta etapa se desarrolló una revisión inicial de la literatura sobre la coherencia demanda-oferta y los productos de ocio, lo que ayudó a la comprensión y entendimiento del fenómeno. A la par de lo anterior, se realizaron 3 entrevistas (no estandarizadas y no programadas) a investigadores, quienes fueron seleccionados teniendo en cuenta su conocimiento y experiencia en la investigación en el Turismo. Dichos investigadores validaron la necesidad e importancia de la investigación en el Turismo y el interés del MINTUR en que sea desarrollado el objeto de estudio en cuestión. La selección de los

⁶ Director General de Desarrollo Negocios e Inversiones del Mintur.

trabajadores del MINTUR se realizó atendiendo a las relaciones personales que tenían con el investigador.

2-Definición del diseño de investigación.

En esta etapa, fundamentándose en los resultados obtenidos de la etapa anterior, se precisaron el problema, la hipótesis y los objetivos de la presente, así como las tareas y posibles métodos, técnicas y procedimientos que se utilizarían en el curso de la investigación.

3-Construcción del marco teórico de referencia y definición de los conceptos.

En este paso se retomó la revisión bibliográfica. Se definieron conceptos y clasificaciones de los productos de ocio, los cuales sirvieron de base para realizar los siguientes pasos de la investigación.

4-Elaboración de métodos y técnicas para recopilar la información.

Se elaboró una entrevista semi-estructurada para ser aplicada a un grupo de especialistas con visión global del destino y especialistas con experiencia en empresas turísticas, a fin de conocer la opinión y evaluación respecto a la oferta de ocio. Se les pidió que realizaran una evaluación teniendo en cuenta los indicadores atractividad, calidad, diversidad y autenticidad. También realizaron una valoración del Mix de comunicación empleado en estos productos de ocio.

Se seleccionó el método de la observación para obtener información sobre el estado actual del destino La Habana e identificar elementos precisos para la caracterización y el análisis de la oferta de ocio; para ello, se elaboró una guía de observación con los elementos más importantes que permitió investigar el fenómeno directamente.

5-Aplicación de métodos y técnicas.

En esta etapa se procedió a la aplicación de las técnicas de recogida de información que ya fueron explicadas con anterioridad.

Gran parte del trabajo de campo se realizó en los meses de noviembre y diciembre del 2019 y enero del 2020, correspondientes a las temporadas altas del turismo internacional. Se aplicó una entrevista semi-estructurada a visitantes en el destino. Se contactaron a dichos clientes mediante los propietarios de las viviendas de Airbnb y a través de conocidos en hoteles y restaurantes. Se realizaron un total de 127 entrevistas. El criterio utilizado para determinar el tamaño de la muestra de las entrevistas fue el criterio de saturación de la información. La saturación de la información ocurre en el momento en que, después de realizar las entrevistas, el material cualitativo deja de aportar nuevos datos.

Se realizaron entrevistas en distintos lugares de La Habana, a fin de obtener respuesta de la mayoría de los segmentos de mercado posible y no de un segmento específico, para obtener variedad en la muestra estudiada.

Se efectuaron un total de 21 entrevistas a especialistas, de los cuales, 8 eran profesores de la facultad de Turismo, 2 especialistas de la delegación del MINTUR de La Habana, 4 especialistas de Palmares, 2 especialistas en Desarrollo del MINTUR y 1 comercial de las principales agencias estatales de Cuba. La selección de los especialistas entrevistados se realizó atendiendo a sus conocimientos y/o a sus cargos, y para definir el tamaño de la muestra, se siguió el criterio de saturación de la información. Dichas entrevistas se realizaron con el objetivo de evaluar la situación del destino con respecto a los productos turísticos de ocio, así como las potencialidades para desarrollar nuevos.

Se realizaron observaciones participantes y no participantes que tenían un carácter principalmente cualitativo en entidades de ocio y se procedió a realizar anotaciones sobre los lugares visitados, teniendo en cuenta la atractividad, la autenticidad, variedad de los productos y la calidad de los servicios. Estas observaciones contribuyeron a inventariar los productos y caracterizar la oferta de ocio. Para la elaboración del inventario se realizó un análisis documental donde se analizaron Guías turísticas de Cuba y de La Habana y revistas turísticas como Excelencia, CubaSí, entre otras. También se realizaron búsquedas en Directorios Cubanos, búsquedas por internet y se visitaron sitios web como Cubatravel y TripAdvisor. Se efectuaron varias visitas a los órganos rectores de dichas entidades de ocio, a fin de poder estudiar mejor la variable producto turístico, por lo que se visitó La Delegación del MINTUR de La Habana, Palmares, Recreatur, Artex, Restaurantes de La Habana, además de la ONAT y la ONEI.

6- Procesamiento y análisis de la información.

Luego de ejecutarlas entrevistas a turistas que visitaron La Habana, las entrevistas a los especialistas, las observaciones e inventariar los productos de ocio existentes, se realizó la triangulación de la información. Esto permitió determinar las principales brechas existentes entre la oferta de ocio y la demanda.

7- Elaboración de informe.

A partir de la interpretación de la etapa anterior, se elaboró el informe de la investigación y se listaron una serie de acciones y recomendaciones para una mejor gestión de la oferta de ocio en La Habana, en función de los gustos y preferencias de los visitantes del destino; esto pudiera ser un punto de partida para el análisis de los actores claves del destino y así, darle tratamiento a las brechas existentes, presentadas en esta investigación.

Las entidades de ocio y la coherencia oferta-demanda .revisión bibliográfica.

“Las entidades de ocio son todas aquellas entidades económicas cuyo fin es proveer servicios que satisfagan necesidades de ocio” (Delgado y Fernández, 2009, cap 3, párr 1).

El presente trabajo utilizará la propuesta de clasificación de las entidades de ocio de Delgado y Fernández (2009).

1. Centros nocturnos (cabaret, sala de fiesta, discoteca, club, club temático, bar con animación, VIP bar)
2. Centros de ocio pasivo (teatros, anfiteatros, museos, galerías de arte, cines, bibliotecas, miradores y otros)
3. Centros deportivos - recreativos (campos de golf, marinas, centros de buceo, estadios)
4. Parques temáticos

Según la Resolución 35/2002 del Ministerio de Turismo, Clasificación de los Centros Nocturnos, de 15 de julio (2002) se clasifican en:

Discoteca: Predomina la música disco, consecutiva y constante. Utilización de Disc Joker, que dirige la oferta musical y el clima ambiental. Servicio gastronómico de bebidas directas al cliente.

Cabaret: Espacios, por lo general, de dimensiones grandes, con alta capacidad de clientes. Presentaciones artísticas de espectáculos de mediano o gran formato, con orquesta acompañante, generalmente con variedades musicales, danzarias y circenses y/o humorísticas. Servicio gastronómico de calidad. Utilización de director o productor musical y artístico.

Sala de Fiesta: son espacios multipropósito donde tienen lugar presentaciones artísticas variadas, orquestas, grupos musicales de pequeño y mediano formato. El público permanece sentado, las luces son estables y están en correspondencia con el espectáculo. Tiene concebido espacios para la actividad bailable, con soportes en vivo o grabados. Posibilidad de realizar servicios para fiestas de cumpleaños, bodas, cenas, actividades en grupo, banquetes y otros. Equipo de animación creado al efecto.

Club: Espacios por lo general de dimensiones pequeñas o medianas. Luces tenues de ambientación. Música grabada romántica en lo fundamental y con baja intensidad. Presentaciones de actividades artísticas como instrumentistas, solistas y agrupaciones de pequeño formato. Gastronomía en barras y mesas con comidas ligeras. Público comprendido generalmente por parejas jóvenes y de mediana edad.

Club temático y Café Concert: Presenta las características de Club pero la ambientación se realiza de un tema específico.

Dentro de la clasificación de club temático se encuentra el Piano Bar.

Piano Bar: Es el bar que ofrece música de piano como entretenimiento. Tiene una característica peculiar y es la presencia de un piano de cola al final del mostrador. En los establecimientos hoteleros y afines, el bar constituye una de las principales fuentes de ingreso (González, L., 2015).

Según la Resolución 12/2018 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de 10 de julio ,Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 35 Extraordinaria, GOC -2018-476-EX35 (2018) , se clasifica como Servicio de bar y recreación al local donde se sirve bebidas alcohólicas y no alcohólicas en su estado natural o en coctelería y alimentos ligeros. No incluye juegos de ningún tipo. Pueden utilizar música grabada, proyección de audiovisuales musicales o presentaciones de artistas profesionales y no puede exceder de 50 capacidades.

Museo: Lugar en que se conservan y exponen colecciones de objetos artísticos, científicos, etc. Lugar donde se exhiben objetos o curiosidades que pueden atraer el interés del público, con fines turísticos (Real Academia Española [RAE] ,2020).

Galería de Arte: Sitio destinado a la exhibición y/o venta de obras artísticas (Definición DE, 2019a).

Cine: Local o sala donde, como espectáculo, se exhiben las películas cinematográficas (RAE, 2020).

Teatro: Edificio o sitio destinado a la representación de obras dramáticas o a otros espectáculos públicos propios de la escena (RAE, 2020).

Anfiteatro: Construcción de forma ovalada, elíptica y en ocasiones circular, rodeada de graderío, en la que se celebraban espectáculos públicos (RAE, 2020).

Biblioteca: Institución cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición de libros y documentos (RAE, 2020).

Planetario: Aparato o instalación que representa los planetas del sistema solar y reproduce los movimientos respectivos (RAE, 2020).

Cámara Oscura: produce una imagen sobre una pantalla blanca curva horizontal, a modo de mesa, situada en el centro de una habitación totalmente oscurecida, pintada de negro. La imagen proyectada es en color, muy luminosa y refleja lo que está teniendo lugar en el exterior de la torre, en ese mismo instante (Torre Tavira ,2020).

Mirador: Lugar bien situado para contemplar un paisaje o acontecimiento (RAE, 2020).

Estadio: Recinto con grandes dimensiones con graderías para los espectadores, destinado a competiciones deportivas (RAE, 2020).

Sala Polivalente: Sitio que dispone de diferentes instalaciones e infraestructuras para la práctica de disciplinas deportivas. Suele tratarse de un recinto cerrado, aunque muchas veces se incluyen áreas al aire libre. Un estadio o pabellón que resulta apto para varios deportes (Definición DE, 2019b.).

Complejo deportivo: Conjunto de instalaciones deportivas conexas que pueden situarse en una zona común claramente definida, pero con funcionamiento autónomo de cada una de ellas (SADEI, s.f.).

Velódromo: Lugar destinado para carreras en bicicleta (RAE, 2020).

Sala de Juego: Área de recreación, habitación con instalaciones de ocio. La sala de juegos tiene todo tipo de juegos, puede incluir una o varias mesas de billar, juegos de video, hockey de aire, fútbolín, entre otros (Word Reference, 2020).

Campos de tenis: Las canchas de tenis son el escenario de este deporte de raquetas y pelotas, en las que los jugadores deben golpear la bola para enviarla de un lado al otro de la red, todo siguiendo reglas establecidas que, además, definen la forma y partes de los también llamados campos de tenis (Parte De, s.f.).

Campo de golf: Extensión de terreno que configura un recorrido, normalmente de 18 hoyos (9+9), vinculado a unas reglas de juego para la práctica del golf (Dávila, Ramos y Millán, 2009).

Las marinas: Al hablar de marina se debe pensar en los tres elementos que la identifican: zona portuaria, zona inmobiliaria y club náutico, donde el usuario puede encontrar, además de un refugio y servicio para su embarcación, un atractivo recreativo turístico en la zona inmobiliaria, así como una facilidad para la práctica de los deportes en el club náutico (Maldonado, 2015).

Las marinas se proyectan buscando un ambiente recreativo y lúdico, integrando diferentes usos y servicios (Chaney, Crook y Mott, 1963).

El buceo recreativo: Es una actividad de ocio y turística que tiene como objetivos principales la diversión de los que la practican y el contacto del ser humano con la naturaleza. Se basa en la cooperación de los que lo practican, nunca en la competición entre ellos (ACUCBLOG, 2017).

Las principales actividades de este tipo de buceo recreativo contempladas en ACUCBLOG (2017) son: el buceo contemplativo (en arrecifes coralinos, en pared), buceo en corriente, buceo de foto y video submarino, buceo en pecios y barcos hundidos

(sin penetración), buceo en cavernas (su práctica se ejecuta a partir de aprobaciones puntuales y particulares de la Comisión Nacional de la Náutica) y buceo profundo (sin rebasar el límite máximo de profundidad permitido de 40 metros).

Parque temático: espacio cerrado (aislado del exterior y con ambiente propio), concebido en torno a uno o varios temas, organizado para una frecuentación intensiva, con vocación recreativa, que ofrece una experiencia lúdica y/o pedagógica y el disfrute ilimitado de las atracciones por un solo pago (entrada), en el cual se le presta especial cuidado a los detalles y a la calidad. Los parques temáticos suponen inversiones a gran escala (Ros, 1999 citado por Matos, 2005).

Según el nivel de complejidad, Ortiz (2010) los clasifica como:

- Ferias y exposiciones permanentes: Ferias con atracciones tradicionales con carácter temporal y pequeño tamaño.
- Parques de atracciones: Atracciones tradicionales, con alguna de última generación, basada en simuladores en la mayoría de los casos, de gran tamaño y emplazamiento fijo.
- Family Entertainment Centers: Son parques cubiertos, abiertos todo el año, cercanos a un centro urbano, donde lo que se busca atraer son familias.
- Parques temáticos tradicionales: Atracciones tradicionales adaptadas a la temática, con desarrollo narrativo, puesta en escena y entornos adaptados (inclusive el personal), espectáculos itinerantes o fijos dentro del parque de carácter teatral, desfiles, gags cómicos o demostraciones, etc. Gran tamaño, servicios de restaurante y en ocasiones adscritos a zonas turísticas con servicios hoteleros ajenos al parque.
- Resorts: Engloban parques temáticos con varias zonas (atracciones de tierra, zonas de parque acuático, atracciones de última generación), además disponen de zonas de ocio nocturnas, hoteles tematizados circunscritos al parque y propiedad de éste.

En la actualidad se han convertido en un destino específico, lo que aumenta su nivel de complejidad, atrayendo a millones de personas para disfrutar solamente de sus instalaciones y atracciones cada año.

Según Olivera (2006), el producto en general, y dentro de ello el turístico, se enfoca desde dos aristas: desde la oferta y desde la demanda, dicha demanda condicionará la oferta.

La oferta turística es el conjunto de servicios que se pueden comprar por un precio establecido para su vivencia en un lugar y tiempo determinados y que permiten disfrutar de una experiencia de viaje (Perelló, 2001).

Para que un lugar pueda participar en el mercado turístico y atraer el mayor número de visitantes, las características de su oferta turística deben ser únicas, muy especiales o suficientemente atractivas para diferenciarse o destacar sobre otros destinos (CEUPE, 2019).

La demanda turística se puede definir de dos formas: la primera como el número total de personas que viajan o desean viajar para disfrutar de facilidades turísticas y de servicios en espacios distintos al lugar de trabajo y residencia habitual, y la segunda como el consumo y los ingresos que se generan en la zona turística (Boullón, 1997).

La demanda está determinada por el perfil de los turistas que refleja sus gustos y preferencias, los cuales además, son influenciados por factores externos derivados de las grandes tendencias del turismo mundial (Secretaría de Turismo de México [SECTUR], 2002).

La coherencia entre la demanda y la oferta, así como la medición de la brecha que pueda existir entre ellas, se transforma en una imperiosa necesidad cuando se trata de la búsqueda del éxito en la gestión de los destinos turísticos y las empresas, especialmente, en el mercado turístico internacional. Garantizar esta coherencia supone la integración de técnicas de recogida de información valiosa sobre la evolución de la demanda, así como el análisis de las características de la oferta. Estas herramientas deben facilitar un estudio continuo por parte de cualquier organización que pretenda gestionar un destino o empresa turística, en aras de satisfacer las expectativas de los clientes y, con ello, contribuir a su desarrollo (Colectivo de autores, 2011, citado por Cueva, 2015).

Para reducir la brecha existente, se requiere la participación de especialistas en desarrollo turístico con un amplio conocimiento de las tendencias, de los gustos y preferencias actuales de los turistas, para garantizar una mayor objetividad en el análisis y una evaluación integral de los factores derivados del estudio de la oferta y demanda turística (SECTUR, 2002).

Resultados.

Luego de realizar el inventario de la oferta de ocio en La Habana, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 1: La oferta de ocio en el destino turístico La Habana



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Figura 2: Evaluación de la oferta de ocio en el destino turístico La Habana.

Oferta de ocio de La Habana	
Indicadores	Evaluación
Diversidad	Poca
Calidad	Mala
Cantidad	Media
Autenticidad	Poca
Atractividad	Baja
Mix de Comunicación	Malo
Conceptualización de los productos	Malo

Fuente: Elaboración Propia (2021)

La oferta de ocio en la habana.

Los centros nocturnos:

La oferta de centros nocturnos es amplia y diversa. La mayoría de estos se encuentran ubicados en el Vedado y Playa. Muchos de los centros nocturnos estatales se encuentran envejecidos, presentan problemas de imagen, diseño y equipamiento, tales como: audio y luces, tecnología obsoleta, de innovación en las programaciones artísticas, por lo que no poseen la calidad necesaria. También presentan problemas de gestión, de comunicación y mantenimiento. Algunos de los centros estatales se mantienen comercializando gracias a la presentación de los artistas.

Cabaret: Existen 8 Cabarets, estos son: Tropicana, Parisián, Copa Room, Las Vegas, Piel Canela, Marea Baja, Guanabo Club y Guanimar.

Tropicana se ha convertido en un punto de visita obligatorio para los turista que arriban a la Isla, debido a su historia y su gran espectáculo, donde se resaltan valores identitarios, especialmente culturales, de Cuba. Además se encuentra dentro de los 3 Cabarets más famosos del mundo.

Parisién se encuentra ubicado en el Hotel Nacional de Cuba, tematizado en los años 50. Presenta propuestas escenográficas que muestran la historia musical cubana.

Las Vegas se destaca por ser un Cabaret para el segmento LGTB donde hacen presentaciones de transformistas.

Salas de Fiestas: Existen 28 salas de fiestas, destacándose las pertenecientes a Palmares como por ejemplo: Los Jardines 1830, ubicado en Calle Malecón y 22, dicho lugar, a consideración de los expertos, es el de mayor éxito y consistencia. La sala de fiesta con mayor popularidad y preferencia dentro del segmento de mercado nacional es Don Cangrejo, ubicado en la zona de Miramar, el cual llena su capacidad todos los fines de semana. Dicho lugar no es explotado al máximo, pues solo tiene actividades de jueves a sábado. Otras Salas de Fiesta que gozan de gran popularidad son el Salón Rojo del Capri y La Cecilia. La Casa de la Música de Galiano, la Casa la Música de Miramar y la Casa de la Música de Plaza, también son salas de fiesta que gozan de buena demanda dentro del mercado interno. Se caracterizan por la presentación de agrupaciones de música popularailable y espectáculos variados.

Club: Existen 17 Clubes, los cuales no son lo suficientemente atractivos para los turistas, ni cumplen con estándares de calidad, ni con los atributos de servicio. Es el mercado interno quien suele consumir estos productos. La mayoría de los Clubes existentes en la Habana pertenecen a la empresa Recreatur, como por ejemplo: El Sherezada, La Gruta y el Club Amanecer. Uno de los Clubes más reconocidos es el Club Imágenes que cuenta con monologuistas o shows divertidos, para amenizar la entrada de la noche y luego, Djs con músicaailable.

Club Temático y Café Concert: Los Clubes temáticos son una de las líneas de productos que más éxito presentan, pues la especialización permite un mayor enfoque en la satisfacción de las demandas del segmento al que está dirigido. Además, el hecho de que sea tematizado, garantiza al público una idea sobre lo que encontrará en el lugar. Existen 14 clubes temáticos cuyo tema es el Jazz, como por ejemplo, el “Jazz Club La Zorra y el Cuervo” y el “Jazz Café” con presentaciones musicales en vivo. Existen otros tematizados en la música tradicional cubana, como lo es El Buenavista Social Club y el Salón del Bolero, este último ubicado en Dos Gardenias, así como la Casa de 18, lugar donde se mantiene vivo el género del bolero. Otro de los centros donde cada noche se puede disfrutar de la música cubana es el Café Concert Gato Tuerto. Para los amantes de la música de los 60’s, 70’s existe el Submarino amarillo, club perteneciente a Artex,

donde se puede disfrutar la música de los Beatles y lo mejor de la música pop rock de los años 60's y 70's. Está contemplado entre los planes del Mintur abrir un club que lleve por tema a los Beatles. El Ritmo Café Cocodrilo, ubicado en el Vedado, perteneciente a Palmares, es conocido como club del humor por estar dedicado a las presentaciones de este tipo. Dentro de los clubes temáticos se encuentra la clasificación de piano bar. El destino cuenta con el Piano Bar Habaneciendo, ubicado en la Casa de la Música de Galiano. También existe el afamado Delirio Habanero, ubicado en el Teatro Nacional, espacio temático por géneros musicales, lugar para descargas con la mejor vista de la ciudad a la Plaza de la Revolución y espectáculos con artistas reconocidos como anfitriones. Existe además el Piano Bar El Diablo Tun Tun. Cabe mencionar que estos clubes llevan por nombre “piano bar” pero, en la práctica, no realizan las funciones ni cumplen con los requerimientos de esta subclasificación.

Discotecas: En conmemoración al 500 aniversario de la Habana, fue inaugurado el Club 500, el cual posee una discoteca que lleva por nombre Discoteca 500 Noches, además, fue reabierto la antigua y famosa discoteca Ipanema. Según J.R. Daniel (comunicación personal, 2020), dentro de los planes del MINTUR está retomar la Discoteca del Comodoro.

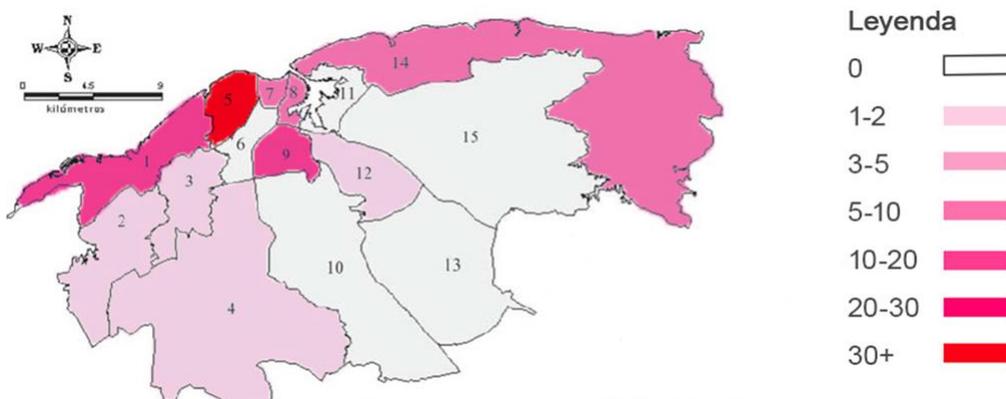
Uno de los centros nocturnos más populares es la Fábrica de Arte Cubano (FAC). Una antigua fábrica de aceite transformada en un espacio generalista que se abre al intercambio entre las diversas manifestaciones artísticas que conviven en el mismo edificio (FAC, 2020). La FAC es un gran laboratorio de creación interdisciplinario, donde se expone lo mejor del arte contemporáneo cubano, con un marcado enfoque social y comunitario. En agosto de 2019 fue incluida en la lista de los 100 mejores lugares del mundo de la revista Time, guía anual que celebra la innovación y originalidad de destinos extraordinarios que ofrecen a los visitantes una experiencia única (cubadebate, 2019).

La Chorrera y El Fabio son ejemplos de restaurantes pertenecientes a Palmares que, por decisión estratégica, se utilizan sus espacios y funcionan como bar con animación en algunas noches.

Una oferta complementaria a los centros nocturnos estatales son los bares particulares. Estos centros, según la Resolución 12/2018 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de 10 de julio, Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 35 Extraordinaria, GOC - 2018-476-EX35 (2018) son clasificados como “Servicio de Bar y Recreación”, aunque, según la propia resolución, el local, no puede exceder de 50 capacidades y la mayoría de estas instalaciones reciben un número de clientes que excede, en gran medida, a 50. Teniendo en cuenta las observaciones participativas realizadas por la autora y el criterio de la mayor parte de los especialistas entrevistados, se afirma que los bares particulares poseen ofertas más atractivas, diversas y de mejor calidad; y los trabajadores poseen mejor actitud de servicio. Al analizar las características, tipos de servicios y ofertas que

poseen estos bares privados, y teniendo en cuenta lo expresado por L. Torres (comunicación personal, 2020), se hace evidente que dichos centros pueden ser agrupados, según sus características, dentro de las 5 clasificaciones que se decretan en la Resolución 35/2002 del Ministerio de Turismo, Clasificación de los Centros Nocturnos, de 15 de julio (2002) pero no es objetivo de esta investigación clasificar dichos bares particulares, sino demostrar que forman parte de la oferta de ocio de la Habana. Según datos obtenidos de la ONAT, al cierre del mes de enero de 2020 existen 95 bares particulares en la Habana.

Figura 3: Cantidad de Centros Nocturnos estatales por municipio existentes en el destino La Habana



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Centros de ocio pasivo:

Existen un gran número de Museos, Galerías de Arte, Cines, Teatros, Anfiteatros, Estadios, Bibliotecas y otros. En el caso de los teatros, estadios y los cines, presentan un programa poco atractivo, con escasa variedad y no es explotado el talento artístico y deportivo. Además, carecen de actividades en las que el público pueda interactuar con dichos artistas y deportistas. Para reservar y comprar tickets es necesario llegar hasta el lugar, o sea, no existe ningún proceso que facilite la reserva de entradas, lo que provoca la pérdida de interés en visitarlos.

Existen 79 museos y 2 museos maquetas, la mayor parte de ellos se encuentra ubicado en La Habana Vieja, debido a que es ahí donde se encuentra la mayor riqueza cultural e histórica de La Habana; sin embargo, son muy poco interactivos. Existen museos en todos los municipios de la Habana que son los denominados museos municipales, hay un gran número de carácter nacional como lo son el Museo de la Revolución y el Museo de Bellas Artes, este último es uno de los más notorios del Caribe y de América Latina y comprende más de 45,000 obras. El Museo Nacional de Historia Natural tiene salas dedicadas a la flora y la fauna cubanas y de otras regiones del planeta, además de muestras valiosas de arqueología, mamíferos, fósiles y minerales.

Existen muchos museos de interés turístico, como el Museo del Ron, donde se reproduce el proceso de elaboración tradicional del ron, el Museo del Tabaco y el Museo del Chocolate. Existen muchas casas que pertenecieron a grandes personalidades de la historia y ahora son conservadas como museos, ejemplo de ello es la Casa Natal de José Martí y la casa que perteneció a Ernest Hemingway; así como otros museos que conservan propiedades de grandes figuras del mundo, como el Museo Napoleónico, la Casa de Simón Bolívar, entre otros. También, el destino cuenta con el Museo del Palacio del Segundo Cabo, que se ha convertido en un sitio de referencia en la práctica museológica contemporánea en Cuba, es el único museo interactivo que hay en el país. Existen dos museos maquetas: el Museo Maqueta de La Habana Vieja, el cual alberga una maqueta a escala 1:500 de La Habana Vieja, y la Maqueta de La Habana, en Miramar, la cual es la representación en miniatura de la ciudad de La Habana y constituye una de las maquetas más grandes del mundo en su tipo.

Galerías de Arte: Existen 77 galerías de artes ubicadas en la Habana Vieja, debido a que es ahí donde se encuentra la mayor riqueza cultural de la ciudad. También hay galerías de arte ubicadas en la zona del Vedado y Playa. Entre las galerías de arte más famosas se encuentran el Callejón de Hamel, la galería de la Fábrica de Arte Cubano (F.A.C) y Fusterlandia.

Cines: la mayoría de los cines se encuentran ubicados en la zona del Vedado. Existen cines tales como el Yara (Complejo cinematográfico), el Cine Chaplin (es el cine donde suelen estrenarse las películas cubanas y realizarse las premieres, además posee una cinemateca). Existe también el Cine 23 y 12, el Cine La Rampa, el Cine Riviera, el Cine Acapulco entre otros. En el Cinematógrafo Lumièrees se exhiben películas y cortos de carácter histórico relacionados con la ciudad. Cada año se celebra el Festival del Nuevo Cine Latinoamericano, cuyo programa acoge una amplia y representativa muestra de cine contemporáneo proveniente del resto del mundo, además, se organizan encuentros y seminarios de diversos temas de interés cultural. Es considerado uno de los principales eventos del Cine de América Latina y cuenta tradicionalmente con una gran afluencia de visitantes. Los cines existentes carecen de atractividad, son cines tradicionales. No existen cines en 3D ni 4D.

Teatros: fueron inventariados 12 teatros, entre los más destacados se encuentra el Gran Teatro de la Habana Alicia Alonso o Gran Teatro de La Habana, el cual es un complejo cultural compuesto por varias salas de teatro, el mismo, es sede del Ballet Nacional de Cuba, del Teatro Lírico Nacional y del Ballet Español de Cuba. Otro famoso es el Teatro Karl Marx, el mayor teatro de la Isla, considerado el teatro de los grandes acontecimientos de Cuba. También se destaca el Teatro Nacional de Cuba, única institución de su tipo en la Isla, que posee dos grandes salas: la Covarrubias y la Avellaneda, ambas con excelentes condiciones acústicas y dotadas de la más moderna tecnología en iluminación, tramoya

escénica y sonido, así como de amplias facilidades de camerinos y servicios para espectáculos (vestuario, maquillaje, pirotecnia, etc.).

Bibliotecas: Existen bibliotecas en todos los municipios de la Habana, la mayoría de las que fueron inventariadas se encuentran ubicadas en la Habana Vieja. Algunas de ellas son bibliotecas especializadas, otras con servicios adicionales de importantes museos de la ciudad o de instituciones como La Casa de las Américas, La Alianza Francesa, el Centro de Estudios de San Juan de Letrán y la Universidad de La Habana (Biblioteca Rubén Martínez Villena). La biblioteca más conocida es la Biblioteca Nacional. Existen además bibliotecas municipales en cada municipio de la capital. Además, el Centro Cultural Casa de la Poesía es un espacio único de su tipo en Cuba, favorece el conocimiento del mencionado género literario.

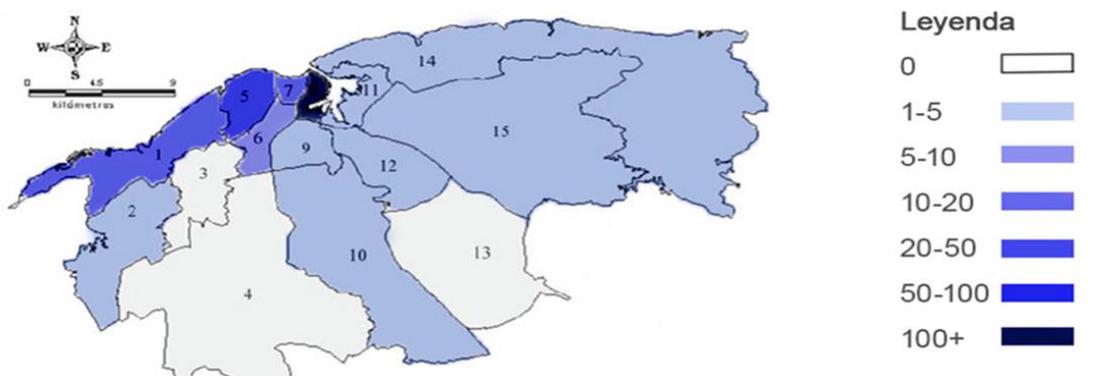
Miradores, tales como: el Mirador del Memorial José Martí (con una altura de 129 m, constituye el punto más alto de la ciudad, cuenta con un elevador interior de 90 metros de recorrido) y el Mirador de Faro del Morro, que cuenta con una altura de 25 metros, fue construido en 1845 en las murallas del Castillo de los Tres Reyes Magos del Morro, posteriormente fue convertido en mirador ya que constituía un atractivo. También existe la Cámara Oscura de La Habana Vieja: Periscopio situado en una torre de 35 metros, entregando vistas de la ciudad habanera con sus azoteas y su belleza arquitectónica de. A través de él, el visitante puede conocer y estar en contacto con la historia de la ciudad. Además existe el Planetario del Centro Histórico, el cual simula un viaje desde la Tierra hasta el borde visible del universo. Se pueden apreciar vistas de los planetas, estrellas y galaxias.

Estadios: Dentro de los estadios más importantes se encuentran: el Latinoamericano, el más grande estadio de béisbol del país, en sus ya casi 74 años sus instalaciones se han utilizado como escenario de diversos espectáculos, rodeos, bailables populares, exhibiciones de boxeo y otros acontecimientos de gran importancia, como son Series del Caribe y Nacionales. El estadio Pedro Marrero, sede del fútbol cubano, con capacidad para 28 000 personas.. Existe además el Estadio Panamericano, un estadio multiusos, inaugurado en la primavera de 1991, con capacidad para 34 000 espectadores. Se construyó exclusivamente para ser la sede principal de los XI Juegos Panamericanos, este no está siendo utilizado en todo su potencial. Existen otros como el Santiago "Changa" Mederos, , actualmente se encuentra cerrado al público y solo se alberga ahí juegos del equipo Industriales cuando el estadio Latinoamericano no puede acogerlo. El Antonio Maceo (Estadio de Hockey).

Salas Polivalentes: La Ciudad Deportiva es el máximo exponente del deporte cubano. En esta institución se han realizado eventos deportivos y culturales de carácter nacional e internacional de gran relevancia. Está conformada por el Coliseo, el complejo de piscinas, tabloncillo de baloncesto y voleibol, una pista de atletismo, dos terrenos de béisbol, uno

de ellos el Changa Maderos, un área de tenis de Campo y un área de cultura física. Existe la sala polivalente Ramón Fonts que ha sido escenario de múltiples eventos nacionales e internacionales, entre ellos podemos mencionar: Olimpiadas del deporte cubano y Juegos del Alba.

Figura 4: Cantidad de centros de ocio pasivo por municipio existentes en el destino La Habana.



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Centros deportivos – recreativos:

La oferta de centros deportivos – recreativos tanto para los nacionales como los extranjeros es escasa y poco variada.

La oferta lúdica es reducida .Existe una sala en el complejo Dos Gardenias, que lleva por nombre Ciao Amigo. También existe una bolera en la Marina Hemingway, así como una Sala de Juegos en este mismo lugar y una sala de juegos en el Ocio Club Habana 500.

Existen Complejos deportivos que están subutilizados y descuidados, tales como el Complejo Deportivo Quintín Bandera y el Estadio Campo Florido y Mártires de Tarará.

Existe solamente un campo de golf: Habana Golf Club, el cual requiere de mejor atención y comercialización de la que posee.

Centros de Buceo, tales como Tarará - Mégano, Residencial Club Habana y SCUBA

La Aguja - Marlin.

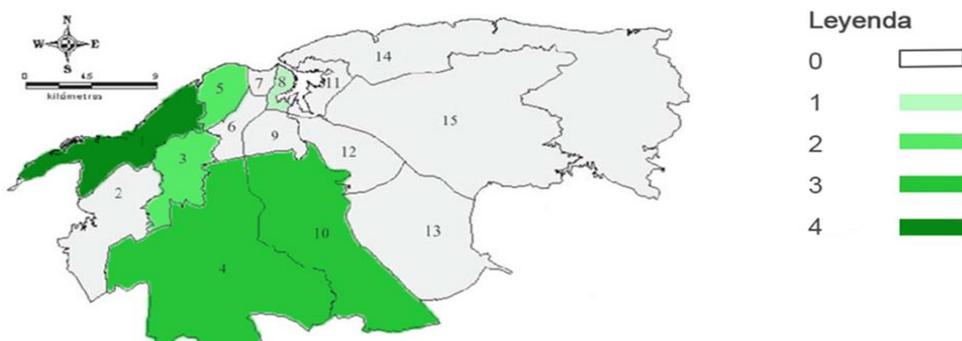
Marinas: la Marina Hemingway y la Marina Tarará.

Fueron inventariados otros productos integradores, los cuales poseen diferentes servicios y donde se pueden realizar varias actividades de ocio, como es el caso del “Ocio club Habana 500” y “La Giraldilla”, ambos productos son gestionados por la empresa Extrahotelera Palmares y se encuentran enfocados en el segmento familia .En el caso del

exhiben animales y plantas marinas vivas de los diferentes ecosistemas de Cuba, del Mar Caribe y del Golfo de México. El Jardín Botánico Nacional muestra parte de la flora cubana y del resto de los trópicos del mundo. Además, el Parque Tecnológico Finca de los Monos posee animatronics, dentro del parque existen juegos de roles.

Según R. Martín (comunicación personal, 2020), estos parques no están suficientemente dotados de actividades lúdicas como para que sean capaces de atraer a las personas y ser visitados, poseen precios bajos, pero muchos de ellos se encuentran ubicados en lugares distantes del centro de la ciudad, lo cual dificulta las visitas a los mismos.

Figura 6: Cantidad de centros deportivos – recreativos por municipio existentes en el destino La Habana



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Gustos y preferencias de los visitantes de la habana.

Las entrevistas a los visitantes arrojaron que las principales actividades y productos que gustan consumir durante sus viajes a destinos de ciudad son:

- Recorridos por la ciudad a pie, y mediante diferentes medios de locomoción. Gustan de tener diferentes opciones de transporte para realizar recorridos por la ciudad y tomar fotos.
- Visita a bares y restaurantes, prefieren visitar aquellos que son considerados emblemáticos dentro del destino.
- Visita a Centros Nocturnos.
- Visita a museos y galerías de arte.
- Ir a la playa, la gran mayoría de los entrevistados demandan ofertas de actividades y productos en las playas, especialmente los de la náutica.
- Recibir clases y talleres de bailes tradicionales, así como talleres de pintura y artesanía.
- Asistir a eventos culturales y deportivos.

- Participar en actividades festivas en conmemoración a fechas históricas y culturales propias del destino visitado.
- Realizar actividades en lugares emblemáticos del destino, gustan de tener ofertas de productos que le permitan no solo disfrutar de lo que ven, sino también tener una participación activa en estos lugares, combinando lo contemplativo (pasivo) con lo activo.
- El segmento familia prefiere consumir productos con amplias opciones para niños, tanto para su entretenimiento como cuidado, así como espacios especializados para niños que posibilite el aprendizaje de una forma entretenida y divertida de elementos típicos del destino visitado.
- Los entrevistados pertenecientes a la comunidad LGBT⁷, buscan consumir productos orientados a este segmento de mercado.

Desean realizar un turismo activo, buscan conocer la cultura, la historia, la idiosincrasia del lugar, así como enrolarse en actividades típicas del destino visitado y consumir productos en los que puedan interactuar con los locales que reflejen la identidad cubana, de manera general, y la identidad de la capital en lo particular, llevándose una experiencia única y auténtica que solo puedan vivir en ese destino específico.

La mayoría de los entrevistados expresaron que, durante sus viajes a un destino específico, gustan combinarlos con la visita a otros destinos específicos, ya sea mediante excursiones y/o circuitos, optimizando así su tiempo, buscando visitar y conocer la mayor cantidad de sitios posibles en un mismo viaje. Esto queda evidenciado en el comportamiento de dichos turistas en La Habana, los cuales realizan una estancia corta en el destino y suelen combinar su viaje a la capital con otros destinos del país, como Varadero, Viñales y Trinidad; aquellos que no pernoctan en dichos destinos, al menos, intentan comprar una excursión para disfrutar de los mismos.

A continuación se mostrarán las actividades que más se realizan en el destino La Habana, ordenadas según los resultados de las entrevistas realizadas:

1. Paseos por la ciudad, especialmente en el centro histórico y el malecón.
2. Recorridos en autos clásicos.
3. Visita a bares y restaurantes, siendo los más demandados: La Guarida, San Cristóbal, Al Carbón y Doña Eutemia, además de La Bodeguita del Medio y el Floridita, por ser estos últimos íconos de la cultura cubana.

⁷ Segmento LGBT también denominado Turismo Gay, comprende el desarrollo de la oferta turística dirigida al colectivo lésbico, gay, bisexual y transexual, y que se ha ido implementando en los últimos años en lugares de amplia aceptación social de la diversidad sexual. LGBT ha exteriorizado en su devenir ciertas necesidades sociales, personales y de vinculación como la aceptación y pertenencia a un grupo dentro de la sociedad misma; es allí, en la unificación de sus demandas diferenciadas, cuando se constituye como segmento de mercado (Barragán, 2017).

4. Visita a Centros Nocturnos: los más visitados son: cabaret Tropicana y Parisien, pues cuentan con alto reconocimiento internacional y están incluidos en los programas de las agencias de viajes. Además de la Fábrica de Arte Cubano (FAC) y bares de propiedad privada, tales como: Mío y Tuyo, LM y KingBar.
5. Visita a Museos: principalmente Museo de Bellas Artes, Museo de la Revolución y el Capitolio Nacional.
6. Visita a las playas de La Habana o excursión a Varadero.

Además otros de los entrevistados aseguran visitar el destino La Habana interesados en eventos, tales como: Festival de Cine Latinoamericano, Festival del Habano, Festival de Jazz, entre otros y ferias como la Feria del Libro.

También disfrutaron de otras actividades, como recorrido en la “lanchita de regla”, el cañonazo, visita a Galerías de Arte, entre otros.

Las experiencias ofertadas por el Airbnb cada vez se están haciendo más populares y consumidas por los clientes que visitan la Isla. Las experiencias que mayor interés despiertan en los visitantes son las relacionadas con clases de cocina típica cubana, las clases de salsa, recorridos por la ciudad en bicicleta y pop crawls⁸.

Los resultados de las entrevistas efectuadas coinciden con la investigación realizada por Abreu, Céspedes, Roche (2020), los cuales exponen las principales actividades que realizan los visitantes en La Habana.

Brechas existentes entre la demanda y la oferta

Luego de realizar el inventario de la oferta de ocio en La Habana y, teniendo en cuenta los criterios de los especialistas y de los visitantes, se llega a la conclusión de que existen brechas entre dicha oferta y la demanda. El destino presenta un marcado desequilibrio entre cosas para ver y cosas para hacer, y un indudable desequilibrio entre actividad diurna y nocturna. La demanda es insuficiente y poco diversa para satisfacer las necesidades de los visitantes. Escasean los productos integrados, personalizados, productos con conceptos atractivos e integradores, donde se fundan varias modalidades turísticas en un solo producto. El Mix de la comunicación es deficiente pues, a pesar de que existen buenos productos, no son promocionados de forma adecuada y muchos visitantes, incluso locales, desconocen de su existencia. Muchos de los productos se

⁸ Pop crawl (a veces llamado recorrida de bares, bar tour, bar hopping, ida de bar en bar, ir de bares, potear) es el acto de una o más personas que beben alcohol en bares o barras múltiples en una sola noche, normalmente trasladándose a pie o en transporte público para realizar consumos en cada uno de estos. Posee gran demanda en los últimos tiempos.

encuentran envejecidos y estancados, lo cual trae como consecuencia la pérdida de atraktividad.

De manera general, la mayoría de los turistas entrevistados mostraron satisfacción con el destino. Describieron a La Habana como una ciudad auténtica y maravillosa, debido a la gran riqueza cultural y al encanto de su gente; aunque, en las entrevistas realizadas a visitantes, estos manifestaron deseos que no pudieron satisfacer durante su estancia. Demandaban más actividades en las playas, en especial actividades náuticas, recibir clases de bailes tradicionales cubanos, primordialmente salsa, clases de cocina típica cubana, asistir a talleres de pintura y artesanía cubana (tejidos, esculturas con barro, madera, etc) y ampliar las opciones para recorrer la ciudad: segway , Busparties y bicicletas. Otros enfatizaron en sus expectativas acerca de las actividades desarrolladas en la ciudad relacionadas con el triunfo revolucionario cubano en vísperas de año nuevo. Algunos jóvenes plantearon que les hubiese gustado hospedarse en un PartyHostel⁹.

A consideración de los visitantes entrevistados el malecón habanero es monótono, comentaron que les gustaría realizar actividades de ocio en el malecón, tanto diurnas como nocturnas. También, miembros de la comunidad LGBT, expusieron su interés por consumir más productos orientados a este segmento. Los entrevistados que viajaron en familia comentaron la necesidad de ampliar las opciones para los más pequeños, así como la disposición de un espacio para dejar a sus hijos mientras ellos disfrutaban de actividades propias del destino, donde quizás los menores no puedan asistir, incluso los propios niños piden más opciones para divertirse y aprender de Cuba, a la vez que se relacionan con otros niños. Es importante destacar que la mayoría de los entrevistados hicieron énfasis en la necesidad de desarrollar actividades en contacto directo con los locales y su interés por realizar las actividades típicas del destino, también mostraron interés por contar con instalaciones que le brindaran posibilidad de aprender y practicar el idioma español. La falta de información que poseían los visitantes sobre las ofertas del destino y, específicamente, acerca de la oferta de ocio, fue la mayor inconformidad detectada mediante las entrevistas.

Al analizarlos productos de ocio, teniendo en cuenta los segmentos de mercado, se puede apreciar que la recreación está poco explotada y desarrollada, tanto para nacionales como para extranjeros. Existe reducida oferta para el segmento familia, para el segmento niño y adolescente y la tercera edad. Carece de productos para segmentos tales como: la comunidad LGTB y las personas con necesidades especiales, como los limitados físicos motores. Para el segmento de mercado que gusta de productos de aventura, deportes extremos y productos náuticos existe una oferta muy limitada. La interacción con el mar

⁹Se trata una entidad de alojamiento que se caracteriza por poseer precios bajos, pueden tener habitaciones compartidas. Tiene juegos, concursos y fiestas todos los días.

no está explotada lo suficiente en La Habana, tanto el malecón como las playas carecen de productos y actividades de ocio.

Según los especialistas, la oferta de ocio en La Habana se ha quedado rezagada con respecto a los destinos del mundo, desarrollándose con un ritmo y calidad muy diferente y deficiente.

Escasean productos que reflejen la identidad cubana y, en los cuales, el visitante pueda ponerse en contacto con los locales y realizar las actividades típicas y cotidianas que realizan los habitantes del destino, con excepción de las experiencias de Airbnb. Estos productos sí responden a las exigencias de la demanda, al poner en contacto a los visitantes con los locales, por lo que, según L. Torres (comunicación personal, 2020), cualquier nueva instalación o producto que se diseñe para turistas debe estar enfocado en aprender de la cultura local de forma activa, mediante actividades típicas y experiencias locales.

Conclusiones.

- La Habana posee grandes potencialidades para el desarrollo de productos turísticos de ocio y para el desarrollo de las diferentes modalidades turísticas.
- Los turistas que visitan La Habana prefieren realizar un turismo activo, buscan conocer la cultura, la historia, la idiosincrasia del lugar, prefieren enrolarse en actividades típicas del destino visitado y consumir productos en los que puedan interactuar con los locales, que reflejen la identidad del destino.
- La oferta de ocio en La Habana es insuficiente, poco diversa, presenta desequilibrio entre cosas para ver y cosas para hacer y presenta desequilibrio entre actividad diurna y nocturna.
- Las principales brechas entre la oferta y la demanda estudiadas en el caso en cuestión se relacionan con actividades y productos de ocio activo, y las actividades y productos donde puedan interactuar con los locales.
- Los productos de ocio en el destino deben ser incrementados y mejorados teniendo en cuenta las preferencias de la demanda.

Referencias bibliográficas.

Abreu, D., Céspedes, S. y Roche, A. (2020). Caracterización de la demandad del destino La Habana. Manuscrito no publicado, Departamento de Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, La Habana.

- Acosta, A. M. (2010). Segmentación de Mercados en el Destino Ciudad Habana: México e Italia (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- ACUCBLOG. (2017). El buceo recreativo – Definición. Recuperado de <http://acuc.es/blog/el-buceo-recreativo-definicion/>.
- Alonso, M. (2015). Fundamentos de Marketing aplicados al sector turístico. Recuperado de <http://www.grin.com/document/293806>.
- Arce, A. (2011). Potencialidades de turismo cultural en La Habana para mercado italiano (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- Bagarotti, R. E. (2012). Propuesta para la diversificación de la oferta turística al mercado español en el destino La Habana (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- Barragán, L. (2017). El turismo LGBT como segmento de mercado emergente en Argentina (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad Nacional del Sur, Argentina.
- Boullón, R. (1997). Planificación del espacio turístico (3.^a ed.). México: Trillas.
- Cala, N. (2012). Inventario de recursos y atractivos histórico-culturales en Miramar (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- Carballosa, E. A. (2016). Diagnóstico del comportamiento turístico del destino La Habana en el período 2012-2015 (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- CEUPE. (2019). Oferta Turística [Entrada blog]. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/oferta-turistica.html>.
- Chaney, C., Crook, R. y Mott, A. (1963). The Modern Marina. New York: NAEBM.
- Chaviano, E. L., y Aro, Y. H. (2008). Del turismo contemplativo al turismo activo. El Periplo Sustentable, 15(1), 111-122.
- Consuegra, D. (2011). Potencialidades del mercado mexicano para el desarrollo del turismo cultural en La Habana (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.

- Cubadebate. (2019). Fábrica de Arte Cubano entre los 100 mejores lugares del mundo, certifica "Time". Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/08/22/fabrica-de-arte-cubano-entre-los-100-mejores-lugares-del-mundo-certifica-time/>
- Cueva, C. (2015). Coherencia de la oferta turística de Cuba y la demanda turística estadounidense (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- Dávila, R., Ramos, J.A., Millán C.A. (2009). Los campos de golf como actuaciones del paisaje turístico (I Taller Internacional "Paisaje y Turismo"). Escuela de Arquitectura de Málaga, España.
- Definición De. (2019a). Galería de Arte. Recuperado de <http://definicion.de/galeria-de-arte/>.
- Definición De. (2019b). Sala Polivalente. Recuperado de <http://definicion.de/sala-polivalente/>.
- Delegación del Ministerio de Turismo de La Habana (2020). Informe de Balance del año 2019. Ministerio de Turismo. La Habana, Cuba.
- Delgado, A., y Fernández, L. (2009). Monografía: Gestión de Entidades de Ocio y Recreación. La Habana: Universidad de La Habana.
- FAC. (2020). Fábrica de Arte Cubano. Recuperado de <http://www.fac.cu/>
- García, A. (2014). La imagen de La Habana en el turista francés que visita el destino (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- González, D. (2017). Los segmentos de mercado estadounidenses, su atraktividad para el destino La Habana (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- González, L. (2015). Diseño de un Plan de Acción que contribuya a revertir la situación comercial actual del Producto Turístico Piano Bar "Habaneciendo" del Municipio Centro Habana (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- Maldonado, L. I. (2015). Diseño de un plan de acciones para la comercialización de la Marina Náutica Tarará (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.

- Matos, H. (2005). Visión general del desarrollo de los parques temáticos. Recuperado 3 enero 2018, de <http://www.gestiopolis.com/marketing2/diagnostico-del-mix-de-marketing-del-producto-spa-hicacos-cuba.htm>.
- Olivera, R. (2006). Monografía: Producto Turístico. La Habana: Universidad de La Habana
- Ortiz, J. (2010). Diseñar Propuesta de Inversión para la creación del Parque Temático Entre Vueltos y Ñapas en el Estado Bolívar por Otesum C.A. (Trabajo de Grado). Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Guayana.
- Partes De. (s.f.). Partes de una cancha de tenis. Recuperado de <http://partesde.com/cancha-de-tenis/>.
- Perelló, J. L. (2001). Monografía CETUR: Desarrollo y promoción de productos turísticos. La Habana: Universidad de La Habana.
- Perelló, J. L. (2018). Turismo en Cuba: mirar al futuro con habilidad estratégica y flexibilidad táctica. Recuperado 19 noviembre 2019, de <http://www.cubapossible.com/turismo-cuba-mirar-al-futuro-habilidad-estrategicaflexibilidad-tactica/>.
- Perera, A. (2019, marzo 5). Que todos los caminos conduzcan a la excelencia. Juventud Rebelde, p. 4.
- Real Academia Española. (s.f.). Diccionario de la lengua española (23.ª ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>.
- Resolución 12/2018 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de 10 de julio ,Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 35 Extraordinaria, GOC -2018-476-EX35 (2018)
- Resolución 35/2002 del Ministerio de Turismo, Clasificación de los Centros Nocturnos, de 15 de julio (2002)Rodríguez, L. (2017). Plan Estratégico del Destino Turístico La Habana (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- SADEI. (s.f.). Cultura, deporte y tiempo libre. Recuperado 3 diciembre 2019, de <http://www.sadei.es/datos/indicetematico/cuadros/17/00/170002Aa.pdf>
- SECTUR. (2002). Como desarrollar productos turísticos competitivos. México: SECTUR.

- Sagarra, N. (2014). Análisis de la competitividad de La Habana como destino turístico (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- Torre Tavira. (2020). Torre Tavira Cámara Oscura. Recuperado de <https://www.torretavira.com/que-es-una-camara-oscura/>
- Vega, L. (2011). Caracterización y desempeño de Ciudad de La Habana como destino turístico (Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo). Universidad de La Habana, La Habana.
- Word Reference. (2020). Game Room. Recuperado de <https://www.wordreference.com/es/translation.asp>.



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones



Desarrollo turístico sostenible: el papel de las agencias de viajes receptoras

Sustainable tourism development: the role of receptive travel agencies

- ¹ Tanyara Sánchez Jorge 
Departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas, Cuba.
tanyara.sanchez@umcc.cu
- ² María Isabel Rodríguez García 
Departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas, Cuba.
maria.rodriguez@umcc.cu
- ³ Arasay García Vega 
Departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas, Cuba.
arasay.garcia@umcc.cu



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 19/02/2021

Revisado: 21/03/2021

Aceptado: 05/04/2022

Publicado: 16/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2154>

Cítese: Sánchez Jorge, T., Rodríguez García, M. I., & García Vega, A. (2022). Desarrollo turístico sostenible: el papel de las agencias de viajes receptoras. Explorador Digital, 6(2), 134-151. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2154>



EXPLORADOR DIGITAL, es una Revista electrónica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

**Palabras
claves:**

*Agencia de
viajes,
desarrollo
turístico y local
sostenible,
havanatur tour
& travel,
modelo “triple
bottom line”,
sostenibilidad
organizacional*

Keywords:

*Travel
agencies,
sustainable
tourism and
local
development,
havanatur tour
& travel.
“triple bottom
line” model,
organizational
sustainability.*

Resumen

Los efectos de la Covid19 han demostrado el rol que desempeñan las agencias de viajes para la industria turística y el papel esencial que asume el sector turístico en el desarrollo local, reafirmando que impulsar un desarrollo turístico y local sostenible es la solución para mantener el equilibrio ecológico, social y económico. Por ello, la investigación está basada en un diagnóstico del comportamiento de las funciones de la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel Varadero, en función de la sostenibilidad organizacional y, por ende, del desarrollo turístico sostenible del destino. Para el estudio se seleccionó el Modelo “Triple Bottom Line” y el Brainstorming para debatir y definir la gestión de sostenibilidad en la organización. Los resultados, calificados de negativos, obtenidos del Brainstorming; mostraron la importancia de fortalecer y modificar los objetivos de la empresa, en los niveles normativos, estratégicos y operativos; en función de la sostenibilidad corporativa. Por lo que el objetivo principal del estudio es proponer acciones para potenciar la gestión de sostenibilidad organizacional de la agencia de viajes, como base para el desarrollo del destino; a partir del análisis del impacto de sus funciones en los pilares que propician el desarrollo turístico y local sostenible.

Abstract

The effects of Covid19 have demonstrated the role that travel agencies play for tourism industry and the essential role that tourism sector assumes in local development; reaffirming that promoting sustainable tourism and local development is the solution for maintaining ecological, social and economic balance. For this reason, the research is based on a diagnosis of the behavior of Havanatur Tour & Travel Varadero travel agency’s functions, based on the organizational sustainability and, therefore, on the destination sustainable tourism development. For the study, the “Triple Bottom Line” model and Brainstorming were selected to discuss and define the sustainability management at the organization. The results, classified as negative, obtained from brainstorming; showed the importance of strengthening and modifying the company goals, at the normative, strategic and operational levels based on corporate sustainability. Therefore, the main objective of this research is to propose actions to enhance the organizational sustainability management of the travel agency, as a first step for the destination development, started on the analysis of its

functions impact on the pillars that promote tourism and local development.

Introducción.

El turismo como plataforma para impulsar el desarrollo local es temática principal de innumerables investigaciones. En las cuales se analizan diferentes aspectos sobre el vínculo existente entre ambos términos (turismo y desarrollo local). Se mencionan los impactos de la actividad turística en la localidad y los beneficios directos de la gestión del desarrollo local para la comunidad. Lorenzo Linares y Morales Garrido, 2014; explican las ventajas de la descentralización para el crecimiento productivo y los avances científicos tecnológicos. Expresan cuan valioso es el logro de la autonomía territorial para la toma de decisiones jurídicas que respalden y fomenten el incremento de la calidad de vida de la localidad.

En la nueva normalidad y paralela a las desastrosas consecuencias de la Covid19, se demostró la gran importancia y necesidad de fomentar el desarrollo local, y cómo esta prioridad mundial beneficia directamente a las comunidades. Una parálisis económica mundial causada por una pandemia, provocó inicialmente la suspensión del sector del transporte, principal generador de la actividad turística. Los aportes económicos de la industria turística cesaron drásticamente y por consiguiente los ingresos per cápita. Disímiles decisiones del gobierno cubano fueron analizadas, por amparar estos desempleados de la industria de los servicios. Los fondos monetarios del estado se debilitaron, lo cual provocó afectaciones en las ofertas por falta de materias primas, atraso en las producciones de alimentos, pérdida de medicamentos por la interrupción de importaciones; por lo que la autonomía territorial quedó en evidencia como una solución para contrarrestar tal desastre.

Por ende, cada localidad o territorio debe definir todas sus potencialidades de crecimiento que propicien su propia soberanía en el sector de la salud, la producción de alimentos, la educación, la economía, el sector industrial y los servicios, el sector de las exportaciones e impulsar la inversión de capital extranjero. Todo ello, con apoyo del sector no estatal como complemento del estatal y en correspondencia con los lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VIII Congreso del Partido y la Revolución, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 (PNDES2030) y el Plan de Desarrollo del Sector Turístico 2022-2027/2027-2030.

Las agencias de viajes, que es el tipo de empresa turística objetivo de la presente investigación, también generaron pérdidas. Pues han asumido, en combinación con las

líneas aéreas, todo el proceso de gestión y coordinación para la repatriación de los visitantes hacia su destino origen.

Por tanto, este tipo de actor o intermediario turístico precisa ser formado y concientizado que sus acciones tienen gran impacto en el desarrollo turístico y local sostenible y, sobretudo; en la proyección de la imagen del destino; que las compañías de viajes internacionales, como tendencias, realizan estudios y proponen modelos sostenibles, descubren y diseñan productos y servicios en equilibrio hombre-naturaleza. Por consiguiente, la gestión de agencias de viajes en la actualidad debe basarse fundamentalmente en la gestión de sostenibilidad organizacional.

Por ende, urge implementar las diversas modalidades turísticas con enfoque de sustentabilidad y la aplicación de normas, regulaciones, nuevos protocolos y procedimientos enfocados al sector turístico, donde la prioridad por mantener un equilibrio económico, ecológico y social, sea considerada un principio o premisa de la industria turística actual.

Por ello, el objetivo de la presente investigación es proponer acciones para potenciar la gestión de sostenibilidad organizacional de la agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero, como base para el desarrollo local del destino; a partir del análisis del impacto de sus funciones en los pilares que propician el desarrollo turístico y local sostenible.

Para el logro del objetivo de la investigación, se emplea el Modelo “Triple Bottom Line” (3BL) para el análisis del impacto de las funciones y el Brainstorming para el diagnóstico del comportamiento de la gestión sustentable en la organización.

Metodología.

El estudio de la gestión sustentable en las organizaciones presenta diferentes tipos de enfoques en dependencia del alcance de las empresas, de los stakeholders, y de la repercusión de sus acciones en los ámbitos socioeconómico y medioambiental.

En consecuencia, se ha seleccionado el modelo “Triple Bottom Line” (3BL), con el objetivo de analizar los efectos e impacto de las funciones de la agencia de viajes Havanatur, como empresa receptiva y simultáneamente turoperador, en las dimensiones sostenibles que componen el modelo.

El término “Triple Bottom Line” fue introducido en 1981 por Freer Spreckley (Idowu, 2013) y luego difundido por John Elkington en 1994 (Glac, 2015). El propio Elkington escribe en 1997 el libro “Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of the 21st Century Business”, donde promueve un nuevo modelo para que los negocios alcancen el desarrollo sostenible.

El 3BL sostiene, que una compañía que busque un desarrollo sostenible, es evaluada por sus stakeholders (partes interesadas), no solo en términos de sus beneficios económicos, sino también, por sus logros en la equidad y la justicia social y por la protección del medioambiente. Por lo que es un modelo compuesto por tres dimensiones: ecológica, social y económica.

Con el Brainstorming como instrumento generador de ideas y el modelo 3BL, se obtiene un diagnóstico del comportamiento de la gestión sostenible en la organización como base para el fomento del desarrollo turístico y local sostenible.

El Brainstorming fue protagonizado por 7 especialistas, los cuales desempeñan cargos en diferentes estructuras jerárquicas de la agencia receptiva, son profesionales que brindan asistencia directa al cliente externo y manejan sus principales necesidades e inquietudes; y clientes internos con funciones de comercialización de productos y servicios de la organización. Los especialistas poseen vasta experiencia en las operaciones de la empresa, aproximadamente más de 25 años, están actualizados con las tendencias actuales de la actividad turística e innovan en la búsqueda de rentabilidad y sostenibilidad turística de la empresa.

De este modo, se emplea en el análisis científico, una matriz que representa un conjunto de acciones desde los niveles normativos, estratégicos y operativos para potenciar la gestión sostenible desde las dimensiones ecológica, social y económica; tanto de la organización como del destino y se cumple así, el objetivo principal de la investigación.

En el estudio, primeramente, se determinaron las funciones de índole asesora, mediadora y productiva de la agencia de viajes receptiva objeto de estudio; como segundo paso, mediante el Brainstorming se agruparon según su impacto directo, en las dimensiones ecológica, social y económica que conforman el modelo 3BL. En un tercer paso, se efectuó un diagnóstico basado en el comportamiento de las funciones, en relación a cada una de las dimensiones. Y como último paso, a partir del resultado del diagnóstico, se elaboró una matriz de acciones normativas, estratégicas y operacionales con enfoque 3BL.

Resultados

Desarrollo sostenible y la práctica

El término de “desarrollo sostenible” fue manejado por vez primera en un documento público (Estrategia Mundial para la Conservación) en 1980, en la que se declaraba, que la conservación de los recursos vivos, era esencial para el desarrollo sostenible. (UNESCO, 2016) Sin embargo, no es hasta 1987 que el término “desarrollo sostenible” gana notoriedad, en un Reporte de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo, llamado “Nuestro Futuro Común”, donde se precisa como: “el desarrollo que

satisface las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades”. (WCED, 1987)

Las discusiones sobre la sostenibilidad comenzaron con una preocupación por el medio ambiente. Luego, se hizo indiscutible que se necesitaba una percepción más amplia para que los aspectos medioambientales se convirtiesen en una necesidad que implicara toda la esfera de las operaciones y los procesos empresariales y se aplicara al desarrollo del rol global de las empresas. Así, la sostenibilidad comenzó a englobar criterios ambientales, económicos y sociales. (Carroll, 2015)

Esta perspectiva, se hizo muy notoria en los años 90 del pasado siglo, cuando John Elkington introdujo la denominación de “Triple Cuenta de Resultados” en inglés “Triple Bottom Line” (3BL) y la vinculó a la idea de la sostenibilidad.

La expresión sostenibilidad continúa siendo imprecisa, extensa, compleja, y manejado en disímiles ramas de la ciencia actual. A continuación, se muestran algunos de los conceptos de *sostenibilidad en el ámbito organizacional* otorgados por instituciones y organismos de prestigio internacional:

“... respuesta de las organizaciones a los retos económicos, sociales y ambientales” (Forética, 2008)

“... consiste en garantizar la viabilidad económica a largo plazo y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo socioeconómico de las comunidades, la salud del medio ambiente y la estabilidad de la sociedad” (Ethos, 2009)

“... se trata de integrar los objetivos de una alta calidad de vida, salud y prosperidad con justicia social y mantenimiento de la capacidad de la tierra para sustentar la vida en toda su diversidad”. (ISO-26000, 2010)

“Capacidad para mantener la continuidad en el largo plazo del medio ambiente y de las actividades humanas en sus aspectos, económicos, sociales, institucionales y ambientales”. (IQNet, 2011)

“... estrategias comerciales que satisfagan las necesidades de la empresa actual y sus partes interesadas, al mismo tiempo que se mantienen los recursos, tanto humanos como naturales, que se necesitarán en el futuro”. (KPMG, 2011)

“... se considera como la forma en que una organización es capaz de abordar las necesidades comerciales actuales y, a través de la gestión estratégica, se prepara para su negocio, mercado y ambiente operativo en el futuro”. (NIST, 2014)

“... es una entrega de valor a largo plazo en términos financieros, ambientales, sociales y éticos de la compañía”. (UN-Global-Compact, 2014)

“... entendida en su triple dimensión de eficiencia económica, equidad social y calidad ambiental”. (Ministerio-de-Fomento, 2018)

“... es un enfoque empresarial que crea valor para los accionistas a largo plazo mediante la adopción de oportunidades y la gestión de los riesgos derivados de la evolución económica, ambiental y social”. (RobecoSAM, 2018)

En Cuba, el PNDES2030 está alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), donde los mismos se encuentran en más del 60 % de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VIII Congreso del Partido y la Revolución.

A través del Plan de Desarrollo del Sector Turístico 2022-2027/2027-2030 y la Constitución de la República, se fomenta la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la gestión estratégica de las empresas estatales y las pequeñas y medianas empresas, con el propósito de rediseñar las estrategias de éxito organizacional en función del bienestar socioeconómico y medioambiental de los destinos y comunidades anfitrionas.

En tanto, el paso fundamental es comprender la necesidad de añadir hábitos sostenibles en el contenido de trabajo organizacional, de manera interna, para adquirir experiencia en cada una de las dimensiones que lidera el desarrollo sostenible, y de esta manera, poder llevar la cultura de sostenibilidad corporativa al desarrollo turístico y local sostenible.

Funciones de la agencia de viajes sucursal havanatur tour & travel varadero

Las agencias de viajes, en su concepto más ampliado, son organizaciones que comercializan y median los servicios turísticos con el objetivo de satisfacer y fidelizar clientes que demandan servicios de calidad. Son empresas turísticas con funciones asesora, gestora y productora; puesto que constan de fuente de información, estructura empresarial y personal competitivo para orientar al cliente en la mejor vía para satisfacer sus necesidades motivacionales, gestionan todos los procedimientos para que el trayecto, desde la reserva hasta el viaje al destino, sea lo más placentero posible; y diseñan, combinan, comercializan y distribuyen servicios y productos turísticos enfocados a las demandas de los actuales mercados.

Según el Glosario de Términos y Definiciones contenido en el Anexo Único de la Resolución 132 de 2021, las agencias de viajes nacionales son “las personas jurídicas constituidas en Cuba, que tengan en su objeto social la realización de actividades que consistan en la mediación entre los viajeros y los prestadores de servicios turísticos”.

En Cuba, estas organizaciones están autorizadas a representar a turoperadores extranjeros, a mediar en las ventas de reservaciones de habitaciones y servicios ofertados en todo tipo de establecimientos de alojamiento, capacidades de transportación, boletos aéreos y

servicios extrahoteleros; a diseñar y comercializar paquetes turísticos y opcionales, a contratar servicio de guías turísticos, a realizar las gestiones de prórroga de visas, a brindar servicios de asistencia turística, a organizar los programas para eventos y reuniones internacionales que se realicen en Cuba, a vender tarjetas telefónicas, postales, mapas, guías turísticas, u otros similares. (Ministerio de Justicia, 2021)

Entre las funciones específicas de la agencia de viajes receptiva objeto de estudio se mencionan:

Función asesora: informa al pasajero sobre las características del producto: destino, proveedores, servicios, con el fin de ayudarlo y sugerirle un servicio turístico que pueda satisfacer su motivación por el viaje.

Función mediadora: caracterizada por contar con tecnologías de la información y las comunicaciones que permiten organizar y coordinar un servicio combinado de transporte, alojamientos, alimentación y ocio y recreación.

Función productora: gestionada por turoperadores y agencias mayoristas, en su caso, ellos mismos. Diseñan, comercializan, modifican y ajustan, viajes, productos y servicios turísticos, eventos y congresos, generados por la combinación de distintos servicios.

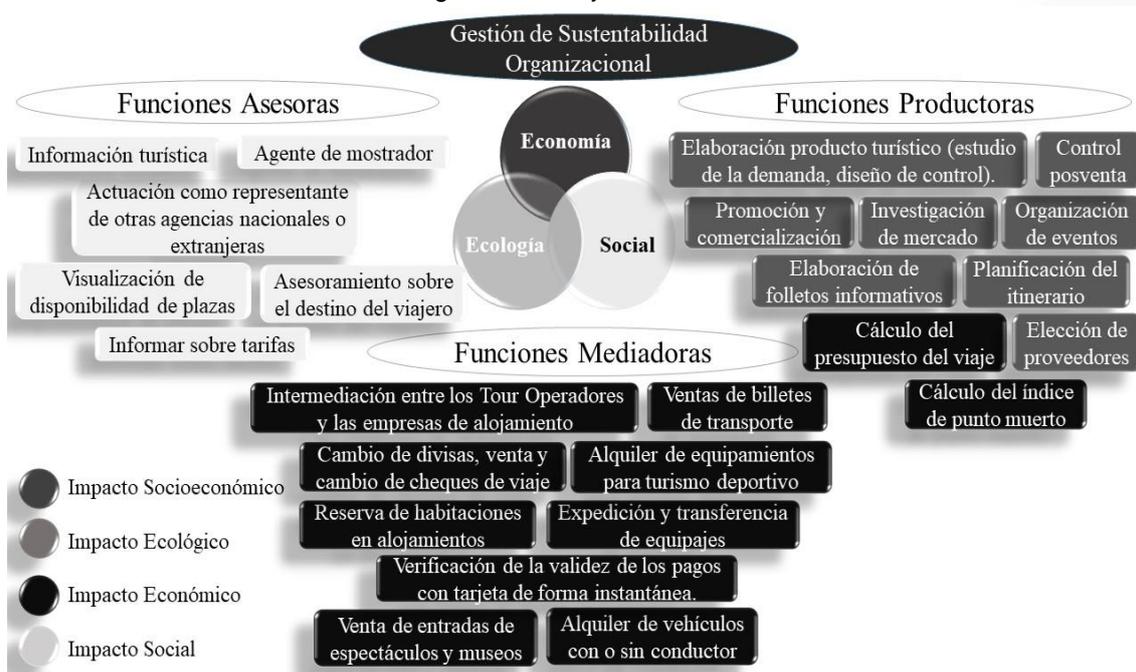
El objetivo fundamental de transformar las funciones con un fin sostenible, es implementar una gestión de sostenibilidad corporativa con enfoque de cuidado y conservación del medio natural paralelo al desarrollo humano que la Agenda 2030 plantea; debido a que las funciones y los objetivos empresariales de la industria turística abarcan los escenarios socioeconómicos, sin llevar a cabo o tener en cuenta, la importancia en la actualidad de operacionalizar acciones de protección ecológica, en los documentos y planes estratégicos, para potenciar la gestión turística sostenible desde lo interno de una organización hacia el entorno local que conforma el destino Varadero.

Diagnóstico de la gestión de sostenibilidad organizacional en la agencia de viajes Havanatur.

Para el diagnóstico se empleó el Modelo 3BL y el Brainstorming para analizar el impacto de las funciones en relación a las dimensiones que conforman el modelo de gestión de sostenibilidad organizacional, seleccionado para la investigación.

En la **figura 1**, se presentan las tres funciones principales de la agencia de viajes Havanatur, contenidas en su Documento Estratégico, y que, coinciden con las funciones generales de una agencia de viajes, por ser, esta organización objeto de estudio, el único turoperador cubano con receptivo propio. }

Figura 1 Brainstorming para el análisis del impacto con enfoque sostenible de las funciones de la agencia de viajes Havanatur.



Fuente: Elaboración propia.

Las funciones asesoras de la sucursal, observada desde el exterior de la organización, tienen alto impacto social. Pues, se enfoca en nutrir y alimentar la curiosidad; dirigida a satisfacer la necesidad de conocimiento que muestra el cliente. Muestra un servicio hospitalario de calidad sin interés económico, a simple percepción.

Sin embargo, la función de asesorar, orientar, sugerir la mejor y más adecuada opción a través de un personal competente y mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones más actualizadas, es atraer, observar, estudiar, captar y conquistar al cliente, logrando así, una reserva, una venta de servicio o un alquiler. Y de este modo, lograr incrementar los resultados económicos.

Se podría afirmar que esta función, es un pilar elemental para la divulgación del patrimonio natural y cultural del destino Varadero, para la promoción de los atractivos de conservación y preservación de la biosfera, para la recomendación de uso de medios de transporte menos contaminantes, y sobre todo para la comunicación de los variados eventos y congresos internacionales, que organiza la agencia receptiva en función de la promoción y conservación de los atractivos naturales. Porque es otra dimensión del modelo donde el impacto ecológico de la función asesora no permaneció evidente a simple observación.

Las funciones mediadoras impactan económicamente a la agencia de viajes porque las coordinaciones de los servicios generados por la empresa se organizan en función de

generar ingresos económicos a través del vínculo y cooperación con proveedores y todas las facilidades que interactúa con el sector, de forma tal que se puedan ofrecer servicios combinados, a la medida y gestionados desde un solo punto de acceso, en este caso la agencia, o a través del agente de viajes. Sin embargo, es necesario señalar que, desde el punto de vista de la satisfacción del cliente, tiene impacto social, ya que toda la gestión y organización de viajes es en función de satisfacer una necesidad del cliente.

Las funciones productoras, en su mayoría tienen impacto socioeconómico porque tienen la finalidad de elaborar, crear, diseñar la combinación de servicios para el cliente final, a partir de un estudio profundo de mercado que, permita segmentarlo posteriormente, para identificar los posibles clientes potenciales que harán que la organización continúe rentable económicamente y socialmente, en este último caso, fidelizando clientes.

El diagnóstico ha evidenciado la necesidad de enfocar las tres funciones estudiadas desde una perspectiva sostenible. La dimensión ecológica no es representada estratégicamente en ninguna de las funciones por lo que se demuestra que la función de la organización es netamente socioeconómica y, por tanto, el comportamiento de la gestión de sostenibilidad organizacional es negativo por no cumplir con la dimensión ecológica.

Propuesta de acciones para potenciar la gestión de sostenibilidad organizacional de la agencia de viajes sucursal Havanatur tour & travel Varadero.

Como en la actualidad, el término desarrollo turístico y local sostenible se ha convertido en una premisa para los gobiernos locales, se vuelve esencial, redireccionar las estrategias de supervivencia en el mercado, fomentando directrices sostenibles con resultados directos y positivos en la comunidad. Teniendo en cuenta, la importancia para los *stakeholders*, de concretar contratos exitosos con empresas que implementen conductas sustentables.

Por ende, la propuesta de acciones referidas en la **tabla 1** tiene como objetivo la ejecución y puesta en práctica del modelo 3BL para la gestión de sostenibilidad organizacional con el fin de impulsar un crecimiento turístico sostenible en el destino Varadero.

Según Baumgartner (2014) y al cual hace referencia Plasencia Soler, Marrero Delgado y Collada Peña (2016); el despliegue de los principios de la sostenibilidad en las organizaciones, se debe realizar a través de los niveles: normativo, estratégico y operativo.

Tabla 1.

Propuesta de acciones para la Gestión de la Sostenibilidad Organizacional en la agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero, según el modelo 3BL.

Gestión de la Sostenibilidad 3BL	Normativo	Estratégico	Operativo
Ecológica	1. Elaboración de protocolos y procedimientos con enfoques de sostenibilidad corporativa.	1. Inserción y combinación de las normas de sostenibilidad internacional en los documentos y planes estratégicos de la organización.	1. Estudio de las normas ISO y NC que regulan los enfoques y protocolos de sostenibilidad.
	2. Creación de un código de ética de un profesional con perspectivas sustentables.	2. Crear un sistema de supervisión del comportamiento de la sostenibilidad corporativa.	2. Evaluación sistemática del comportamiento de los coeficientes de sostenibilidad en la organización.
	3. Desarrollo de requisitos sostenibles en el procedimiento de selección de personal competente.	3. Planificar superación profesional para cursos de entrenamiento de sostenibilidad corporativa.	3. Rigor en la selección del personal competente con know-how de desarrollo turístico sostenible.
	4. Modificación de los contratos laborales con el fin de agregar funciones de sostenibilidad corporativa.	4. Modificar la misión y visión de la empresa desde una perspectiva sostenible y de desarrollo local.	4. Firmeza y rigor en la evaluación de las competencias con enfoque sostenibles del modelo evaluación del desempeño.
	5. Agregar nuevas competencias laborales con enfoque sostenibles en el modelo de evaluación del desempeño.	5. Trabajar en el posicionamiento de una Imagen Corporativa con perfil sostenible.	5. Fomentar la investigación científico-tecnológica y de innovación sobre tendencias sostenibles en todo el capital humano con el fin de implementarlo internamente y en el destino.
	6. Certificar y reconocer al capital humano con actitudes de desarrollo sostenible.	6. Incluir al capital humano en todos los eventos y congresos con fin de desarrollo sostenible del destino.	6. Divulgación en servicios responsables que cumplan las normas ambientales, de seguridad, sostenibilidad y de capacidad de carga.

Tabla 1.

Propuesta de acciones para la Gestión de la Sostenibilidad Organizacional en la agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero, según el modelo 3BL. (continuación)

Gestión de la Sostenibilidad 3BL	Normativo	Estratégico	Operativo
Ecológica	7. Crear un manual de operación y servicio con pilares sostenibles.	7. Elaboración de objetivos estratégicos con fin de desarrollo sostenible.	7. Despliegue de proyectos institucionales en función de investigaciones sobre equilibrio hombre-naturaleza.
Social	1. Crear un procedimiento de nombramiento de plazas con respeto a los criterios del personal de experiencia.	1. Ejecutar directrices con enfoques de equidad y justicia social.	1. Promoción de servicios responsables que cumplan las normas sociales, de seguridad, sostenibilidad, de responsabilidad, precaución y seguros.
	2. Implementación de normas sostenibles para la protección del consumidor.	2. Agregar en los planes estratégicos formación diferenciada y especializada para el J' de Sindicato con enfoque en la dimensión social de modelos sostenibles.	2. Ejecución de protocolos sanitarios suficiente y efectivo.
	3. Aplicación de políticas sostenibles de descuento para el consumidor.	3. Supervisión y control de indicadores de medición de la dimensión social.	3. Derogación radical de indicios de racismo y diferencia de géneros.
	4. Potenciar normas de seguridad social con empresas no estatales. Crear principios, normas y premisas de justicia social y equidad.	4. Desarrollar líneas estratégicas para la atención sanitaria, igualdad de género, educación equitativa y retribución justa.	4. Retribución justa para el trabajador permitiéndole desarrollarse en la sociedad. 5. Desarrollo de una educación equitativa e inclusiva para el capital humano que le permita formarse para un futuro de oportunidades. 6. Incitar el derecho a compartir el progreso

Tabla 1.

Propuesta de acciones para la Gestión de la Sostenibilidad Organizacional en la agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero, según el modelo 3BL. (continuación)

Gestión de la Sostenibilidad 3BL	Normativo	Estratégico	Operativo
Económica	1. Inserción del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) en los objetivos de la empresa.	1. Trazar planes de acción para desarrollar una economía sostenible.	1. Captar, procesar y analizar los datos estadísticos con el fin de mejorar y rediseñar objetivos.
		2. Fomentar alianzas para lograr objetivos y romper con las dependencias. Incrementar los índices de productividad laboral.	2. Integración con los centros educacionales de la educación superior para adquirir avances científico-tecnológicos en tiempo real que propicien la rentabilidad económica.
		3. Aumentar la competitividad del capital humano y la capacidad administrativa.	3. Ejecutar talleres y seminarios y eventos para fortalecer las capacidades técnicas y de gestión con el fin de incrementar la productividad.
	2. Pronunciar los objetivos de la Agenda 2030 con los ejes estratégicos de la organización.	4. Potenciar proyectos de investigación e inversión y colaboración internacional.	4. Organizar conferencias sobre metodologías para vincular la agenda 2030 directamente con el know-how del capital humano.
		5. Identificar fuentes estables de financiamiento.	5. Concretar colaboraciones con empresas de alojamiento y restauración no estatales y fomentar el empleo.
	3. Articular los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido para el período 2016-2021.	6. Actualización de indicadores económicos sostenibles.	6. Formar y capacitar al personal, en gestión de ventas, perfil del nuevo mercado, estudio de mercados emisores, marketing, sostenibilidad corporativa y tendencias sanitarias.
		7. Visualizar escenarios para inversiones a largo plazo en maquinarias, equipos, y tecnologías que permitan multiplicar la producción de servicios.	

Tabla 1.

Propuesta de acciones para la Gestión de la Sostenibilidad Organizacional en la agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel Varadero, según el modelo 3BL. (continuación)

Gestión de la Sostenibilidad 3BL	Normativo	Estratégico	Operativo
Económica	3. Articular los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido para el período 2016-2021.	8. Socializar la plataforma tecnológica y de diálogo para fortalecer el alineamiento entre ODS y el PNDES 2030. (SIGOB-ODS)	

Las acciones de índole normativa, estratégica y operacional, permitirán transformar el entorno actual de la agencia, a un entorno de gestión de sostenibilidad organizacional que impulse el desarrollo turístico sostenible del destino.

La formación del capital humano y administrativo de la organización en términos de desarrollo sostenible es la clave para potenciar el crecimiento económico de la compañía con un impacto positivo en la comunidad local y en la conservación ecológica del destino Varadero.

Conclusiones.

- Implementar la gestión sostenible en las organizaciones es la base para respaldar el desarrollo local y la vía para formar y capacitar a los actores y gestores turísticos sobre la importancia de impulsar políticas con fines sostenibles.
- La agencia de viajes Sucursal Havanatur Tour & Travel no desarrolla un comportamiento con crecimiento sostenibles, y sus funciones no defienden explícitamente la conservación y el cuidado del medio natural.
- La propuesta de acciones permite sembrar un ambiente de sostenibilidad organizacional que cumple con las dimensiones ecológica, social y económicas del modelo 3BL para fortalecer el desarrollo turístico sostenible del destino Varadero.
- Las consecuencias de la Covid19 han acreditado el papel que juega las agencias de viajes para la industria turística y el papel primordial que desempeña el sector turístico en el desarrollo local, revalidando el vínculo estrecho entre ambos términos y simultáneamente confirmando que impulsar un desarrollo turístico y local sostenible es la solución para mantener el equilibrio ecológico, social y económico.

Referencias bibliográficas.

- Bandeira, M. F. (2019). O Turismo Como Instrumento De Combate Da Pobreza: Referencia Dos Espaços Rurais Em Angola. *IREvista Universitaria Ruta Vol. 21 I*.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–71.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks. *Organizational Dynamics* 44 (2), 87–96. doi:doi:10.1016/j.orgdyn.2015.02.002
- Constitución de la República de Cuba. (2019). La Habana.
- Echevarría Ruiz, A. C., & Labanda Ortiz, M. A. (2006). Diseño de una agencia de viajes IATA y de turismo nacional en el centro histórico de Quito. Fonte: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/116/1/CD-0131.pdf>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK : Capstone Publishing Ltd.
- Ethos. (2009). *Ethos Instituto de Pesquisa Aplicada e Instituto Ethos de Responsabilidade Social*. Fonte: <https://www3.ethos.org.br>
- Forética. (2008). SGE-21 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. 1-28.
- Glac, K. (2015). Triple Bottom Line. (L. John Wiley & Sons, Ed.) *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Idowu, S. O. (2013). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- IQNet. (2011). *Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social*. Fonte: [http://www.iqnet-certification.com/userfiles/002%20IQNet%20SR%2010%20-%20Requirements%20\(Spanish\).pdf](http://www.iqnet-certification.com/userfiles/002%20IQNet%20SR%2010%20-%20Requirements%20(Spanish).pdf)
- ISO-26000. (2010). *ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*. Geneva. Switzerland: International Organization for Standardization.
- KPMG. (2011). *KPMG International Corporate Sustainability a Progress Report*. Fonte: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/corporate-sustainability-v2.pdf>

- Lorenzo Linares, H., & Morales Garrido, G. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 12 N.o 2, 453-466. doi:<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.033>
- Martínez Herrera, C. (2012). Protección de la naturaleza y turismo en la Revolución Cubana de 1959: el caso de la Ciénaga de Zapata. *HALAC. Belo Horizonte, volumen I, numero 2,*, 193-217.
- Ministerio De Economía Y Planificación. (2019). Cuba y su desafío. *Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. Cuba.
- Ministerio De Economía Y Planificación. (2020). *Agenda 2030 Para El Desarrollo Sostenible. Ods. Plan Nacional De Desarrollo Económico Y Social Al 2030*. La Habana: Laboratorio ODS Cuba.
- Ministerio de Justicia. (2021). *Gaceta Oficial Resolución 132/2021 Reglamento de Agencias de Viajes*. MINISTERIO DE JUSTICIA, La Habana. Fuente: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Ministerio-de-Fomento. (2018). *Sostenibilidad. Arquitectura, Vivienda y Suelo - Áreas de Actividad*. Fuente: http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/ARQ_VIVIENDA/SOSTENIBILIDAD/
- MINTUR. (2014). *Reolución 50/2014 del Ministerio del Turismo de Cuba*. Gaceta Oficial, República de Cuba. Fuente: <https://www.gacetaoficial.gob.cu>
- NIST. (2014). *Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology.
- OMT. (2017). *Panorama del turismo internacional*. Ginebra: WTO.
- PCC. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VIII Congreso del PCC*. La Habana.
- Plasencia-Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Marrero Delgado, M., & Collada Peña, I. (2016). *EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE ORGANIZACIONES CUBANAS*. *DYNA Management*.
- RobecoSAM. (2018). *Corporate Sustainability. Sustainability Indices*. Fuente: <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>

- Tezanos Vázquez, S. (2019). Hacia una clasificación del desarrollo sostenible compatible con los ODS y el “desarrollo en transición”. *AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN LA AGENDA 2030*, 1-24. Fuente: <https://unican.academia.edu/SergioTezanosVazquez>
- TEZANOS, S. (2017). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: 7 riesgos, 7 oportunidades. *El portal de la cooperación iberoamericana*, 1-4.
- UNESCO. (2016). *Global Education Monitoring Report 2016. Education for People and Planet. Creating Sustainable Futures for All*. Paris, France: Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- UN-Global-Compact. (2014). *Guide to Corporate Sustainability*. New York, USA: United Nations.
- VAN ROMPU, P. (2019). El turismo como herramienta: Rehumanizando las favelas de la Zona Sur de Río de Janeiro a través de narrativas de turismo comunitario. *Apuntes* 85, 79-113. doi:doi: 10.21678/apuntes.85.1046
- WCED. (1987). *Our Common Future. United Nations*. United Nations.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones



Diseño de la opcional “Tras la riqueza museística matancera”

Design of the optional "After the rixza museistica Matanzas"

- 1 Thalía Amanda Cué Crespo 
Estudiante de tercer año de la Carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Matanzas, Cuba
- 2 Bisleivys Jiménez Valero 
Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Cuba.
bisleivys.jimenez@umcc.cu
- 3 Elizabet Prado Chaviano 
Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Cuba.
elizabet.prado@umcc.cu
- 4 Manuel de Jesús Vázquez Garriga 
Ingeniero en Aviación, Profesor Auxiliar de la Universidad de Matanzas, Cuba.
manuel.vazquez@umcc.cu
- 5 Lissette Jiménez Sánchez 
Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Cuba.
lissette.jimenez@umcc.cu



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 20/02/2021

Revisado: 22/03/2021

Aceptado: 06/04/2022

Publicado: 24/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2168>

Cítese:

Cué Crespo, T. A., Jiménez Valero, B., Prado Chaviano, E., Vázquez Garriga, M. de J., & Jiménez Sánchez, L. (2022). Diseño de la opcional “Tras la riqueza museística matancera”. Explorador Digital, 6(2), 152-181. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2168>



EXPLORADOR DIGITAL, es una Revista electrónica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras**claves:**

*turismo
cultural,
proyecto,
Agencia
Paradiso
Varadero.*

Resumen

La ciudad de Matanzas posee una serie de recursos históricos-culturales que pueden ser aprovechados para el desarrollo del turismo cultural. Esta investigación, se realizó a partir de un estudio detallado de la Agencia Paradiso como Industria Cultural promotora del producto turístico cultural cubano. Se conoció que dicha agencia, producto a la situación epidemiológica a nivel internacional y nacional y a problemas de gestión internos, no posee una comercialización óptima. Por ello el objetivo general de la investigación radica en diseñar la opcional “Tras la riqueza museística matancera” para aumentar los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30 %. Para dar cumplimiento al objetivo general se propusieron los objetivos específicos siguientes: elaborar una metodología para la estructuración de un proyecto, tomando como referencia las diferentes etapas estudiadas del ciclo de vida de un proyecto turístico y diseñar la propuesta de proyecto partiendo de la metodología elaborada. Se asumió una metodología de investigación cualitativa. Se emplearon diferentes métodos como la revisión de disímiles fuentes bibliográficas tales como revistas y artículos científicos, Tesis de Diploma, de Maestría y Doctorales y búsquedas en Internet. Los métodos teóricos utilizados en la investigación fueron el Análisis y Síntesis y el de Inducción – Deducción, para establecer la relación entre las partes y el todo, entre lo singular y lo general. Las técnicas empleadas son la observación no participante y el análisis de documentos. Como resultado de la investigación, se obtuvo un proyecto rentable desde el punto de vista económico y factible.

Keywords:

*cultural
tourism,
project Agency
Paradiso
Varadero.*

Abstract

The city of Matanzas has a series of historical-cultural resources that can be used for the development of cultural tourism. This research was carried out from a detailed study of the Paradiso Agency as a Cultural Industry promoter of the Cuban cultural tourist product. It was found that this agency, due to the epidemiological situation at international and national level and to internal management problems, does not have an optimal commercialization. Therefore, the general objective of the research is to design the optional "Behind the museum wealth of Matanzas" to increase the marketing levels of the Paradiso Varadero Travel Agency by 30 %. In order to

fulfill the general objective, the following specific objectives were proposed: to elaborate a methodology for the structuring of a project, taking as a reference the different stages studied in the life cycle of a tourism project and to design the project proposal based on the methodology elaborated. A qualitative research methodology was used. Different methods were used, such as the review of different bibliographic sources such as magazines and scientific articles, Diploma, Master's and Doctoral Theses and Internet searches. The theoretical methods used in the research were Analysis and Synthesis and Induction-Deduction, to establish the relationship between the parts and the whole, between the singular and the general. The techniques used were non-participant observation and document analysis. As a result of the research, a profitable project was obtained from the economic and feasible point of view.

Introducción

El turismo constituye un fenómeno socioeconómico que caracteriza a la sociedad occidental posterior a la Segunda Guerra Mundial, con un carácter excepcional a partir de la dimensión que tiene en la actualidad. La mayor parte de los estratos sociales del mundo desarrollado disfrutaban del turismo en mayor o menor grado. Su generalidad da lugar a una transformación radical de la civilización centralizada en las ciudades a una sociedad migrante con desplazamientos constantes de fin de semana y vacacionales (Esteve Secall, 2009). El turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa e indirectamente, una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada, desde sus etapas primarias de inversiones comienza a enfrentarse al entorno, por lo que exige una elevada sensibilidad ambiental para minimizar sus efectos. El aspecto social es consecuencia de una gran afluencia de diversas culturas que se mezclan y entrelazan con la autóctona (Acosta Peñate, 2010). El turismo se suele enfocar por algunos, solo como un fenómeno económico o limitado al ocio y el disfrute banal, sin tener en cuenta que el turismo, además, es un fenómeno cultural, que entraña complejas relaciones sociales, por lo que el turismo, además de ser elemento mercantil, es también actividad de enriquecimiento cultural, espiritual, fuente de conocimiento y comprensión mutua entre los pueblos (De Lahaye Guerra, 2011).

Al presentarse los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución y el Partido, en los marcos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se fijó la Política para el Turismo, plasmándose en los lineamientos 257 y 260 respectivamente,

el propósito de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios así como crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distinguieran al país, priorizando el desarrollo de diferentes modalidades, entre ellas la historia, cultura y patrimonio. A su vez, como parte del proceso de Perfeccionamiento Empresarial al cual se acogen muchas empresas estatales cubanas y organizaciones superiores de dirección, existe una voluntad del Consejo de Ministros avalada por el decreto 281 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, de lograr que todas las empresas amparadas por este sistema puedan definir y elaborar los documentos técnicos y registros necesarios para el desempeño adecuado de la organización de la producción de bienes y servicios así como conocer el mercado, analizar la demanda, las posibilidades reales técnicas y organizativas para satisfacerla en el tiempo previsto y con los requerimientos de calidad, según lo establece su artículo 203.

En este contexto las empresas turísticas cubanas, entre ellas las agencias de viajes, son responsables de impulsar y exigir el cumplimiento tanto de los Lineamientos como de los decretos que fijan las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Constituye todo un reto para ellas elaborar nuevas y atractivas ofertas que satisfagan las necesidades del mercado turístico, cumpliendo con los estándares de calidad demandados.

Esta investigación, se realizó a partir de un estudio detallado de la Agencia Paradiso como Industria Cultural promotora del producto turístico cultural cubano, permitiendo un conocimiento sobre la contribución de los programas turísticos culturales implementados por la Agencia hacia el aprovechamiento de las potencialidades del producto cultural matancero. El análisis de cada una de las variables le permitió al investigador tener una mirada holística de la problemática a seguir, a partir de las instituciones implicadas en los programas de la agencia, las ofertas culturales, y sus ingresos en los últimos años.

La Agencia de Viajes Paradiso Varadero, producto a la situación epidemiológica a nivel internacional y nacional, así como a problemas de gestión internos, no posee una comercialización óptima, debido fundamentalmente a que no tiene en cuenta las necesidades cambiantes de los clientes y no diseña auténticas y atractivas opciones. Dicha agencia en la presentación de sus programas no expone el contenido y la esencia de los mismos. Tampoco tiene una red de venta propia que permita cubrir todas sus necesidades. No es suficiente la distribución de los espacios de comercialización del producto turístico que oferta, con el mercado real que anualmente visita el destino turístico de Varadero, pues actualmente existen más de 50 hoteles y Paradiso solo tiene buroes de ventas en pocos de ellos. No se efectúan estudios de mercado periódicamente

para estimar la demanda de los clientes ni sus necesidades cambiantes. No diseña periódicamente opciones novedosas y atractivas para los clientes. Además, usa poco de las tecnologías de la información y las comunicaciones, redes sociales y plataformas digitales para promocionar el producto. También ofrece un deficiente servicio de postventa.

Dada la situación problemática anterior, se establece como problema científico: ¿Cómo elevar los índices de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero?

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente, el objetivo general es: Diseñar la opción “Tras la riqueza museística matancera” para aumentar de los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30 %. Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los objetivos específicos siguientes:

- Elaborar una metodología para la estructuración de un proyecto, tomando como referencia las diferentes etapas estudiadas del ciclo de vida de un proyecto turístico, así como técnicas y herramientas utilizadas en los distintos pasos para el desarrollo del proyecto.
- Diseñar la propuesta de proyecto partiendo de la metodología elaborada.

La metodología a emplear es cualitativa. Para dar cumplimiento a los objetivos trazados es necesario utilizar diferentes métodos tentativos como la revisión de disímiles fuentes bibliográficas, búsquedas en Internet, guías prácticas, entre otros. Además, se utilizaron varias técnicas y herramientas tales como el marco lógico de la investigación, el cronograma de la investigación, el diagrama de redes y el de PERT, así como la matriz de responsabilidades y la estructura fraccionada del trabajo.

Metodología

El procedimiento metodológico seguido es de elaboración propia a partir de las herramientas para la identificación y planificación de proyectos, definidas por (Polaino de los Santos, 2002) y (Zamora Tabares, 2009).

Fase I: Análisis de la situación.

Se precisa hacer investigaciones y efectuar un diagnóstico que permita conocer bien la realidad. Por lo general se realiza un taller que consiste en un ejercicio para analizar la situación existente, en el que se establecen con precisión los alcances y la magnitud del problema que se intenta resolver mediante el proyecto y se decide si se continúa con él.

Etapa 1: Situación actual.

En esta se exponen los aspectos positivos y negativos de la instalación, así como el contexto actual y las necesidades o problemas presentes en la misma.

Etapa 2: Fundamentación del proyecto.

Etapa 3: Situación deseada.

En esta etapa se expone lo que se quiere lograr con la propuesta de proyecto dándole solución a los problemas detectados. Se determina como se quiere que sea el proyecto.

Etapa 4: Situación futura de no acometerse el proyecto.

En esta etapa se expone cómo será el futuro si no se acomete ninguna acción para contrarrestar los problemas existentes.

Fase II: Análisis de la participación.

Para que este análisis sea correcto y completo, la situación debe analizarse conforme a los intereses y actividades de todas las partes involucradas. A menudo existen visiones diferentes de la misma realidad.

Etapa 1: Análisis de los involucrados.

Identificar todas las partes que puedan estar interesadas o afectadas de una u otra forma: posibles beneficiarios, perjudicados, instituciones públicas y privadas con responsabilidades o experiencia, especialistas, etc.

Fase III: Análisis de los problemas.

En este análisis se estudian los problemas de un colectivo y se ordenan según una relación causa-efecto para elaborar un árbol de problemas. Se comentarán los principales problemas detectados en la realidad sobre la que se piensa incidir, sus relaciones y el procedimiento seguido para su detección.

Etapa 1: Problemas identificados.

Se presentan los principales problemas detectados durante el período de estudio y tomando como referencia el análisis de la situación actual de la entidad.

Etapa 2: Realización del árbol de problemas.

Se identifica un problema focal y se ponen de manifiesto las relaciones entre las causas y los efectos de los mismos. Se organizan todos los problemas en torno al problema

focal, de forma que las causas queden por debajo, como las raíces, y los efectos por encima, como las ramas.

Fase IV: Análisis de los objetivos.

Los problemas se transforman en una situación futura positiva, planteando los objetivos que se persiguen con el proyecto. Estos objetivos serán ordenados por su importancia y por la relación causal que los vincula.

Etapa 1: Árbol de objetivos.

El árbol de objetivos es un dibujo de la realidad positiva futura que se quiere conseguir con el proyecto, y en él es importante no confundir los objetivos o estados positivos que deben ser duraderos, con las acciones necesarias para alcanzarlos.

Fase V: Análisis de las alternativas.

Con el análisis de alternativas se comparan las distintas opciones para elegir la estrategia del proyecto más ventajosa. Se explicarán de forma detallada las razones que han llevado a la selección de la estrategia adoptada, entre todas las posibles, para alcanzar un objetivo específico concreto.

Fase VI: Estudio de pre-factibilidad.

En el análisis de las distintas alternativas se van desestimando aquellas opciones preliminares que no resulten convenientes para el proyecto. El estudio de pre factibilidad profundiza el análisis de estas alternativas y debe reconocer todos y cada uno de los agentes que pueden influir en la posibilidad de realizar o no el proyecto.

Etapa 1: Estudio de riesgos.

Después de haber realizado el estudio de pre factibilidad se analizan los riesgos existentes en cada uno de estos estudios llevando estos resultados a un matriz riesgo/niveles para conocer en qué parte del proyecto se corre mayor riesgo del fracaso o ruptura. También se realiza el manejo de los riesgos donde se exponen los tipos de riesgos, las consecuencias y las acciones a acometer.

Fase VII: Diseño de la Matriz del marco-lógico.

Permite describir de manera sistemática y ordenada el porqué y el cómo del proyecto.

Fase VIII: Estructura organizacional.

Se establece teniendo en cuenta las personas que van a dirigir el proyecto y sus subordinaciones.

Fase IX: Identificación del director del proyecto.

Se identifica al director del proyecto tomando como referencia las aptitudes y actitudes de la persona a la que se le asigna esta tarea, además de sus capacidades profesionales y su experiencia en el sector.

Etapas 1: Funciones del director de proyecto.

El director de Proyecto se convierte en un instrumento para la realización de las decisiones en términos de la misma estructura en la que fueron tomadas, o sea, dentro del sistema. Su papel es realmente el de integrador y optimizador del sistema. En esta etapa se exponen las funciones que realiza el director del proyecto durante las etapas del mismo.

Fase X: Estructura fraccionada del trabajo.

La EFT o también llamada Estructura de Descomposición del Proyecto (EDP), es una herramienta de planificación que permite una definición jerárquica de los elementos necesarios para la gestión del alcance de los objetivos de un proyecto. Constituye un modelo sistémico del alcance (configuración) del proyecto. Es un proceso de subdivisión de las principales entregas del proyecto en componentes más pequeños para de manera más eficiente y eficaz precisar las estimaciones de costo, programación y recursos, definir las bases para la medición y control de la realización del proyecto y, facilitar una clara asignación de las responsabilidades.

Fase XI: Diseño de la matriz de responsabilidades.

Se asignan las responsabilidades a cada integrante del equipo del proyecto en dependencia de las actividades a realizar para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto. Ofrece una visión sistémica del conjunto de las interrelaciones para la dirección del proyecto.

Fase XII: Programación del proyecto.

Se identifica la dependencia entre las tareas o actividades y los resultados que se esperan en cada una de ellas. Entre las herramientas y técnicas utilizadas para el ordenamiento de las actividades están los métodos de representación gráfica de las interrelaciones de un proyecto. Los principales métodos de análisis gráfico para la programación y control pueden clasificarse, fundamentalmente, en dos grupos: diagrama de barras y diagrama de redes.

Etapa 1: Diseño del diagrama de Gantt.

Ofrece una representación gráfica del desarrollo de las actividades del proyecto en el tiempo, indicando el comienzo y final de cada actividad, así como su duración.

Etapa 2: Diseño del diagrama de redes.

La red del proyecto está constituida por el conjunto de caminos que conducen del principio al final del proyecto. Se obtiene localizando las actividades entre el inicio y fin del proyecto y respetando los vínculos de precedencia. Las actividades se representan con bloques y las flechas indican las secuencias entre ellas. Para la realización de estas representaciones gráficas se utilizó el software Microsoft Project 2010.

Fase XIII: Asignación de recursos.

Una vez que se realiza la programación del proyecto, se asignan los recursos a las diferentes actividades, es decir, los recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros para después calcular los costos y determinar el presupuesto necesario para la ejecución del proyecto.

Fase XIV: Control del costo.

La gestión de los costos del proyecto incluye cuatro procesos para asegurar de que el proyecto se completará o realizará con el financiamiento aprobado. En esta etapa se calculan los costos del proyecto y se establece el programa de costos. En los proyectos de poca complejidad los procesos del costo están tan vinculados que se ven como uno solo.

Resultados

Se presentan los resultados de la aplicación de la metodología para el proyecto *Diseño de la opcional “Tras la riqueza museística matancera” para aumentar de los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30 %.*

Análisis de la situación:

Situación actual:

En el nuevo escenario pandémico los turistas apuestan por un turismo menos masificado, sobre todo buscan mayor seguridad higiénico-sanitaria y compromiso con la sostenibilidad, historia y cultura. Por lo que el turista se siente aún con las organizaciones que reflejen estos aspectos y apuesta por el desarrollo de actividades vinculadas con el turismo cultural.

La provincia de Matanzas posee todas las condiciones necesarias para el desarrollo de este tipo de turismo, las cuales van desde atractivos turísticos reconocidos a nivel nacional e internacional por distintas instituciones, infraestructuras, equipamientos, transportación y disposición de las comunidades locales, pero no las aprovecha al máximo.

La Agencia de Viajes Paradiso Varadero, producto a la situación epidemiológica a nivel internacional y nacional y a problemas de gestión internos, no posee una comercialización óptima, debido fundamentalmente a que no tiene en cuenta las necesidades cambiantes de los clientes y no diseña auténticas y atractivas opciones. Dicha agencia en la presentación de sus programas no expone el contenido y la esencia de los mismos, dejando de resaltar sus valores y la posibilidad que brinda para el espectador de adquirir conocimientos, incidiendo este factor en la comercialización y promoción del producto turístico cultural matancero ofertado. Paradiso no tiene una red de venta propia que permita cubrir todas sus necesidades, dependen de otras redes de ventas pertenecientes a las otras agencias. Esto dificulta la promoción y venta de los productos, puesto que agencias como Gaviota, Cubanacán, y Cubatur priorizan primeramente sus propuestas. No es suficiente la distribución de los espacios de comercialización del producto turístico que oferta, con el mercado real que anualmente visita el destino turístico de Varadero, pues actualmente existen más de 50 hoteles y Paradiso solo tiene buroes de ventas en pocos de ellos. No se efectúan estudios de mercado periódicamente para estimar la demanda de los clientes ni sus necesidades cambiantes. Falta de opciones novedosas y atractivas para los clientes. Poco uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, redes sociales y plataformas digitales para promocionar el producto. Quejas y reclamaciones de clientes, determinado por no siempre garantizar la calidad de los servicios por los prestatarios, sin embargo, no existe política para indemnizar ni un servicio de postventa adecuado.

Fundamentación del proyecto

La finalidad del proyecto es elevar los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero a través de la auténtica y atractiva opción “Tras la riqueza museística matancera” que incluye la visita a los museos: Cuartel de Bomberos, Palacio del Junco y el Farmacéutico, los cuales no están incluidos conjuntamente en ninguna de las opciones de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero y son parte de la riqueza patrimonial de la Atenas de Cuba.

Situación deseada:

Elevar los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30 % a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes, ofreciendo una opción novedosa y atractiva, con la capacidad de competir en el mercado y estar a la

altura de las expectativas de su demanda actual y potencial, con una imagen que responda a la realidad, conformada por actividades que le añadan valor y la distinguan.

Situación futura de no acometer el proyecto:

La comercialización de la agencia de viajes Paradiso Varadero iría en declive. Continuaría la existencia de segmentos de mercados insatisfechos y se reducirían las posibilidades de diversificar la oferta turística de Matanzas como destino.

Análisis de Participación

Beneficiarios directos: Clientes, turismo de la región, agencia de Viajes Paradiso Varadero y sus trabajadores, turoperadores y agentes de viajes que comercializan Turismo Cultural y los trabajadores de los sitios que forman parte de la opcional.

Beneficiarios indirectos: Mintur, Población de la Región, provincia de Matanzas, la ciudad de Matanzas como destino turístico, equipo de trabajo del proyecto y los proveedores turísticos que laboran con la Agencia de Viajes Paradiso Varadero.

Perjudicados: Agencias de Viajes competidoras Cubanacan S.A, Gaviotatours S.A, Havanatur S.A, Cubatur S.A y Ecotur S.A.

Análisis de los problemas

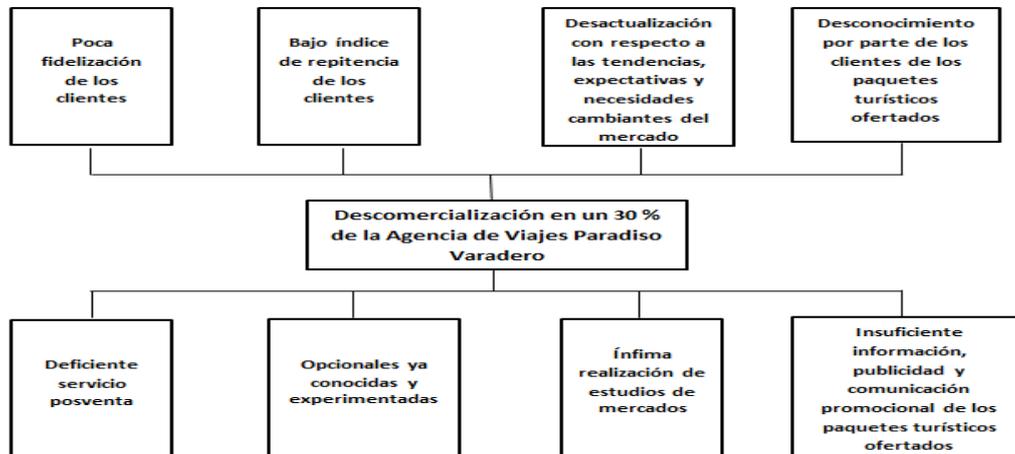
Problemas identificados: La Agencia de Viajes Paradiso Varadero está desactualizada con respecto a las tendencias, expectativas y necesidades cambiantes del mercado; la Agencia de Viajes Paradiso Varadero está descomercializada en un 30 %; oferta opcional ya conocidas y experimentadas.; la información, publicidad y comunicación promocional de los paquetes turísticos ofertados es insuficiente y brinda un deficiente servicio posventa.

Análisis de los problemas

Problemas identificados: La Agencia de Viajes Paradiso Varadero está desactualizada con respecto a las tendencias, expectativas y necesidades cambiantes del mercado; la Agencia de Viajes Paradiso Varadero está descomercializada en un 30 %; oferta opcional ya conocidas y experimentadas.; la información, publicidad y comunicación promocional de los paquetes turísticos ofertados es insuficiente y brinda un deficiente servicio posventa.

Figura 1.

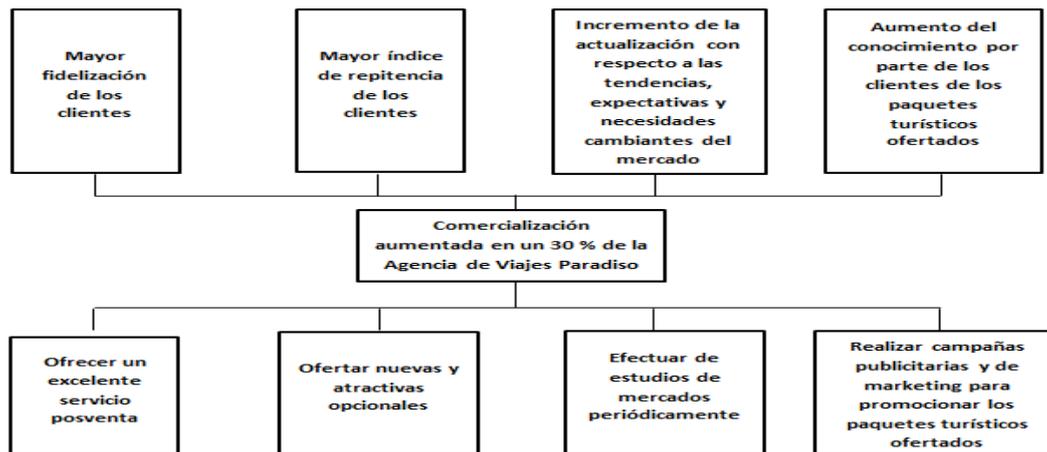
Árbol de problemas.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2.

Árbol de objetivos



Fuente: elaboración propia.

Alternativas de proyecto:

A. Diseñar una auténtica y atractiva opcional, teniendo en cuenta las tendencias, expectativas y necesidades cambiantes del mercado, capaz de elevar los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero.

B. Realizar campañas publicitarias y de marketing con mensajes persuasivos que incrementen las ventas y comuniquen las opcionales existentes.

Análisis multicriterio de las alternativas A y B:

Figura 3.

Análisis multicriterio de las alternativas A.

		Criterios de Factibilidad	Evaluación del criterio	MB	B	R	M	MM	Sumatoria		
L i s t a d e C o n t r o l	Comercial	Precio de venta	10	x					100	100	
		Poder adquisitivo del consumidor	9	x					90	90	
		Costo de distribución de los productos y/o servicios	8		x				64	80	
		Participación en el mercado	8		x				64	80	
		Niveles de competitividad	9	x					90	90	
		Canales de distribución	8		x				64	80	
		Costos de lanzamientos	8	x					80	80	
		Vida del producto	10	x					100	100	
	TOTAL BLOQUE								652	700	IMR Bloque 1 93.14286
	Técnica	Aprovechamiento de las capacidades	7		x				56	70	
		Posible desarrollo futuro	8		x				64	80	
		Efecto en el medio-ambiente	10	x					100	100	
		Tiempo de desarrollo	8		x				64	80	
		TOTAL BLOQUE								284	330
	Financiera	Costos de Investigación y Desarrollo	8		x				64	80	
		Inversión propuesta	10	x					100	100	
		Flujo de Caja	9	x					90	90	
		Tasa de Interés de rendimiento	9	x					90	90	
		Estructura financiera	8		x				64	80	
	TOTAL BLOQUE								408	440	IMR Bloque 3 92.72727
Operacional	Nuevos procesos requeridos	7		x				56	70		
	Disponibilidad de personal	8		x				64	80		
	Compatibilidad con las capacidades actuales	8		x				64	80		
	Costos y disponibilidad de las materias primas y materiales	10	x					100	100		
	Costo de la mano de obra	8		x				64	80		
	Valor añadido	9	x					90	90		
TOTAL BLOQUE								438	500	IMR Bloque 4 87.6	
Institucionales	Historial	7		x				56	70		
	Actitud antes del proceso de Innovación	8		x				64	80		
	Actitud antes el Riesgo	9	x					90	90		
	Clima Laboral	10	x					100	100		
	TOTAL BLOQUE								310	340	IMR Bloque 5 91.17647
									IMG	90.141	

Fuente: elaboración propia.

Figura 4.

Análisis multicriterio de las alternativas B.

		Criterios de Factibilidad	Evaluación del criterio	MB	B	R	M	MM	Sumatoria		
L i s t a d e C o n t r o l	Comercial	Precio de venta	10	x					100	100	
		Poder adquisitivo del consumidor	9	x					90	90	
		Costo de distribución de los productos y/o servicios	8		x				64	80	
		Participación en el mercado	8		x				64	80	
		Niveles de competitividad	9	x					90	90	
		Canales de distribución	7		x				56	70	
		Costos de lanzamientos	8	x					64	80	
		Vida del producto	9	x					90	90	
	TOTAL BLOQUE								618	680	IMR Bloque 1 90.88235
	Técnica	Aprovechamiento de las capacidades	7		x				56	70	
		Posible desarrollo futuro	8		x				64	80	
		Efecto en el medio-ambiente	9	x					90	90	
		Tiempo de desarrollo	8		x				64	80	
		TOTAL BLOQUE								274	320
	Financiera	Costos de Investigación y Desarrollo	8		x				64	80	
		Inversión propuesta	8		x				64	80	
		Flujo de Caja	9	x					90	90	
		Tasa de Interés de rendimiento	8		x				64	80	
		Estructura financiera	7		x				56	70	
	TOTAL BLOQUE								338	400	IMR Bloque 3 84.5
Operacional	Nuevos procesos requeridos	7		x				56	70		
	Disponibilidad de personal	8		x				64	80		
	Compatibilidad con las capacidades actuales	8		x				64	80		
	Costos y disponibilidad de las materias primas y materiales	9	x					90	90		
	Costo de la mano de obra	8		x				64	80		
	Valor añadido	8		x				64	80		
TOTAL BLOQUE								402	480	IMR Bloque 4 83.75	
Institucionales	Historial	7		x				56	70		
	Actitud antes del proceso de Innovación	8		x				64	80		
	Actitud antes el Riesgo	8		x				64	80		
	Clima Laboral	8		x				64	80		
	TOTAL BLOQUE								248	310	IMR Bloque 5 80
									IMG	84.951	

Fuente: elaboración propia.

Se seleccionó la alternativa de proyecto A, pues el Índice de Mérito General tiene mayor porcentaje con 90,629 y es aceptado desde el punto de vista cualitativo.

Estudio de pre-factibilidad de la Alternativa A:

El desarrollo de la pre-factibilidad permite realizar una primera aproximación en la evaluación de la viabilidad del diseño propuesto, para ello se tienen en cuenta los siguientes elementos:

Pre-factibilidad técnica: El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) sufre severamente los efectos del bloqueo norteamericano que limita o impide la transferencia de tecnologías desde y hacia Cuba; sin embargo, la tecnología a emplear es de baja complejidad, por lo que se posee. También se cuenta con los recursos técnicos, materiales y humanos, la información actualizada, y con fuentes seguras para su adquisición, además de la sabiduría de especialistas y expertos dispuestos a participar. En este aspecto es considerado el proyecto como viable.

Riesgos: No disponer de los recursos necesarios y de las fuentes de adquisición.

Pre-factibilidad financiera: La inversión inicial se cubre con el presupuesto de la Agencia de Viajes Paradiso. El presupuesto empleado será recuperado a un corto plazo de que se comience a vender la opcional. Los costos de inversión no serán elevados, pues se aprovecharán los recursos y atractivos culturales ya existentes en el destino Matanzas. Por no requerir de la creación de grandes infraestructuras para el desarrollo de la excursión, se considera un proyecto viable financieramente.

Riesgos: La Agencia de Viajes Paradiso no cuenta con la disposición monetaria necesaria o surgen otros proyectos que absorben el presupuesto de la entidad.

Pre-factibilidad Organizacional: Existe un personal capacitado y cuadros con prestigio y experiencia dentro de la organización que pueden desarrollar con eficacia el proyecto. También están dispuestos a apoyar y satisfacer las necesidades actuales y futuras de la entidad. Son comprometidos con la dirección y política de la agencia y poseen vastos conocimientos sobre los sitios patrimoniales que se incluyen en la opcional.

Riesgos: Pérdida del interés por la capacitación continua de los trabajadores y desmotivación del personal por contribuir a la mejora de la satisfacción del cliente.

Pre-factibilidad medioambiental: La opcional será un estímulo para que se adopten medidas más rigurosas en la ciudad referidas al cuidado y protección del medio ambiente. Por encontrarse en el centro histórico de la ciudad, existe contaminación acústica. Este producto turístico es factible desde el punto de vista medioambiental ya

que aboga por la sostenibilidad y el cuidado del mismo y cumple con las leyes medioambientales cubanas e internacionales.

Riesgos: Incumplimiento de las leyes medioambientales cubanas e internacionales.

Pre-Factibilidad de mercado

Definición del mercado meta

Los motivos de la selección de los canadienses anglófonos como mercado meta de la investigación está dada porque en la actualidad Canadá constituye uno de los principales emisores de visitantes a Cuba, el destino más visitado por los turistas canadienses es Varadero, tienen interés, acceso y poder adquisitivo.

Análisis del mercado meta

Interés: Viajan motivados fundamentalmente por el turismo de sol y playa + cultura. Les interesa conocer lugares nuevos, les gustan las actividades relacionadas con las visitas a ciudades acompañados por guías, visitar sitios y monumentos histórico-culturales. Buscan experiencias significativas y auténticas. Sus intereses se han diversificado hacia una amplia gama de posibilidades en turismo, asociada al llamado “turismo de intereses especiales” (TIE), el cual “se caracteriza por presentar un valor agregado centrado en la autenticidad de la oferta, no ser masivo y mantener un fuerte componente de sustentabilidad ambiental y sociocultural.

Acceso: Existen líneas aéreas que conectan a Canadá con el destino Varadero, estas son: Air Transant, Air Canada, Sunwing y West Jet.

Gastos: Los gastos turísticos de los canadienses son de 24,3 miles de millones de dólares aproximadamente. En Cuba, los gastos de los turistas canadienses están en el orden de 800 a 1000 USD por visitante, los cuales están relacionados con alimentos y bebidas, alojamiento, renta de autos y venta de opcionales.

Elaboración del perfil del mercado

Segmento de canadienses anglófonos: Prevalen las parejas, entre 45 y 59 años principalmente, técnicos y profesionales, residentes en Ontario y Nueva Escocia, en especial en las ciudades de Toronto y Halifax respectivamente, se informan acerca del viaje mediante internet y las agencias de viajes de su país, viajan motivados fundamentalmente por el turismo de sol y playa + cultura, se hospedan en instalaciones de categorías 4 y 5 estrellas, deseosos de compartir más tiempo con amigos y familiares, descansar y relajarse, conocer lugares nuevos, les gustan las actividades relacionadas con las visitas a ciudades acompañados por guías, visitar sitios y monumentos histórico-culturales, la renta de autos y motos, las excursiones náuticas, el buceo, así como las

actividades pasivas en el hotel, como escuchar música, juegos de bingo y clases de español. Presentan un alto nivel de repitencia. La estacionalidad de este mercado es muy marcada en la temporada de invierno, puesto que es una costumbre en muchos canadienses tomar las vacaciones para viajar a Cuba en esa temporada para escapar del intenso frío de su país, especialmente en los meses de enero, febrero y marzo.

Riesgos: En la temporada de verano el segmento de mercado objetivo visita poco la Isla y la pérdida de interés por parte del mercado objetivo por el turismo cultural.

Pre- Factibilidad Económica

Tabla 1.

Presupuesto requerido por la Alternativa A

Alternativa A	Costo en CUP
Estudio de mercado y de la competencia a través de las TIC	\$10000
Salario de los trabajadores	\$20000
Visita a los sitios culturales e investigación de campo	\$8000
Desarrollo de los canales de distribución y de promoción	\$13000
Desembolso Inicial	\$51000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.

Análisis económico de la Alternativa A

Alternativa A	Desembolso Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos de caja (\$)	51000	40000	45000	48000
	-51000	-11000	34000	82000

Fuente: elaboración propia.

Valor Actual Neto

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{1+k} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n} = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+k)^t}$$

Donde A es el desembolso inicial, Q los flujos de efectivos, K la tasa de interés y t el tiempo. La tasa de interés establecida es de un 10% (0.10)

$$VAN = -51000 + \frac{40000}{(1+0.10)^1} + \frac{45000}{(1+0.10)^2} + \frac{48000}{(1+0.10)^3}$$

$$VAN = -51000 + 36363.64 + 37190.08 + 36063.11 = -51000 + 109616.83 = 58616.83$$

El VAN > 0 El proyecto genera más efectivo del que se necesita para reembolsar sus deudas y alcanzar una tasa de rendimiento, por lo que es factible.

Tasa Interna de Rentabilidad o de Retorno (TIR)

$$A = \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+k)^t}$$

Año	Flujo de caja	TIR
0	-51000	66%
1	40000	
2	45000	
3	48000	

Índice de Rentabilidad

$$r' = \frac{\sum_{t=1}^n Q_t}{A} = \frac{1}{A} \sum_{t=1}^n Q_t$$

$$IR = \frac{40000 + 45000 + 48000}{51000} = 2.61$$

La tasa Interna de Rentabilidad o de Retorno anual promedio que el proyecto entrega por invertir en él es de un 66%, por lo que es factible.

Como $IR > 1 = VAN$ positivo, por lo tanto, se puede invertir.

Período de recuperación

$$\text{Período de Recuperación} = \frac{\text{Cantidad de Años Negativos}}{\text{Último Acum. Negativo}} + \left(\frac{\text{FCND, siguiente al Último Acum. Negativo}}{\text{Último Acum. Negativo}} \times 365 \text{ días} \right)$$

$$\text{Período de Recuperación} = 1 + \left(\frac{11000}{45000} * 365 \right) = 1 + 89$$

El período de recuperación del proyecto es de 1 año y 89 días.

Riesgos: No recuperación de la inversión con la que se realizó la opcional.

Matriz 1: Riesgo – Niveles

Figura 5:

Matriz Riesgo–Niveles Figura

Tipo de Riesgo	Consecuencias	Acciones a acometer
técnica	No disponer de los recursos necesarios y de las fuentes de adquisición no estén disponibles.	Realizar contratos con los proveedores más confiables y abastecidos.
financiera	La Agencia de Viajes Paradiso no considera necesaria la remodelación, no cuenta con la disposición monetaria necesaria o surgen otros proyectos que absorben el presupuesto de la entidad.	Evaluar nuevas vías de financiamiento para el proyecto
Organizacional	Pérdida del interés por la capacitación continua de los trabajadores y desmotivación del personal por contribuir a la mejora de la satisfacción del cliente.	Incentivar en el personal el sentido de pertenencia. Efectuar charlas educativas sobre la importancia de la mejora continua y la necesidad de elevar los índices de satisfacción del cliente.
Medioambiental	Incumplimiento de las leyes medio ambientales cubanas e internacionales.	Estudiar, aplicar y capacitar al personal sobre leyes medio ambientales cubanas e internacionales.
De mercado	En la temporada de verano el segmento de mercado objetivo visita poco la Isla. Pérdida de interés por parte del mercado objetivo por el turismo cultural.	Realizar nuevos estudios de mercado y captar nuevos segmentos.
Económica	No recuperación de la inversión con la que se realizó la opcional.	Buscar otras formas de recuperar la inversión.

Fuente: elaboración propia.

Diseño de la Matriz del marco-lógico (

Tabla 3: Matriz del marco-lógico (Matriz 2)

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Condiciones Críticas
Finalidad Elevar los niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30 % a través de la auténtica y atractiva opcional "Tras la riqueza museística al matancera"	-Aumentar en un 5% los niveles de comercialización a partir del primer año de publicada la opcional en el catálogo de opcionales de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero. -Índice de satisfacción superior a 3 en la escale del 1 al 5. -Evaluación de la demanda actual y futura.	-Estado de Resultado Económico Comercial -Balance Económico Comercial	-Deterioro de los sitios naturales que conforman la opcional. -Decrecimiento del arribo de turistas al país. -Gran rebrote del covid-19. -Disminución de la demanda de los productos de naturaleza. -Mala calidad de la opcional.

Tabla 3:

Matriz del marco-lógico (Matriz 2) (continuación)

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Condiciones Críticas
Objetivos - Diseñar la auténtica y atractiva opcional "Tras la riqueza museística matancera"	-Aceptación e incorporación de la propuesta en el catálogo de opcionales de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero, para su oferta y promoción.	- Catálogo de opcionales de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero.	Poca aceptación por parte de los clientes de la opcional. - Aumento del deterioro de las condiciones climáticas. - Conflictos políticos o medioambientales. - No aceptación de la opcional por parte de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero - Cambio de prioridades de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero.
Resultados 1- Formación de un equipo de trabajo integrado por profesionales capacitados y con experiencia en la actividad turística. 2-Estudio de mercado 3-Estudio de la competencia. 4- Análisis de recursos y atractivos de los sitios que forman parte de la opcional. 5- Diseño de la opcional.	- Poseer un buen currículum y como mínimo diez años de experiencia en el sector turístico. - Para cuatro principales mercados: -Perfil del turista -Llegadas en los últimos seis años -Comparación con los principales competidores	-Programa de trabajo. -Informe del estudio. - Fundamentación de la opcional -Configuración de la opcional. -Contratos.	-Profesionales desinteresados en formar parte del equipo de trabajo. -Indisponibilidad de profesionales que cumplan con los requisitos establecidos. -Conflictos políticos o medioambientales. - Rebrote de covid-19. - Infraestructuras en malas condiciones. -Deficiente estudio de mercado y de la competencia.

Tabla 3:

Matriz del marco-lógico (Matriz 2) (continuación)

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Condiciones Críticas
6-Promocionar y vender la ruta por parte de la AAVV	-Inventario de recursos y atractivos, evaluación de la accesibilidad, capacidad de carga, estado técnico y estado de conservación del entorno. -Mínimo para 8 pax, duración hasta siete horas con almuerzo incluido. - Contratos firmados con Transtur, Transgaviota, Palmares, Cubanacán, Gran Caribe, Islazul, Gaviota, Meliá, Iberostar, Barceló y con Trabajadores por Cuenta Propia.		-Deficiente análisis de recursos y atractivos, evaluación de la accesibilidad, capacidad de carga, estado técnico y estado de conservación del entorno.
InsumosFinanciamiento para: 1.1Búsqueda del personal requerido. 1.2 Selección del personal calificado. 2.1Investigación de las características del mercado. 2.2 Análisis de las características del mercado. 2.3 Identificación del mercado meta.	-Programa de trabajo -Contratos	Información de Recursos Humanos. -Informe de cumplimiento del programa	-Problema económico o crisis financiera en el país, turismo y Agencia de Viajes Paradiso Varadero. -Fondos insuficientes o tardíos

Tabla 3:

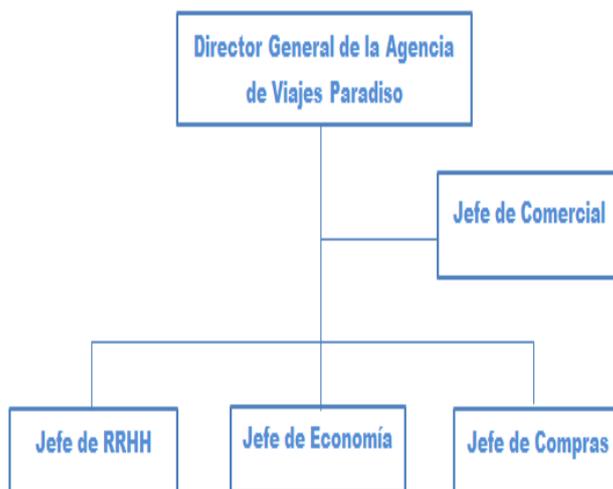
Matriz del marco-lógico (Matriz 2) (continuación)

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Condiciones Críticas
3.1 Estudio de los principales competidores.			
3.2 Análisis de las ventajas y desventajas competitivas.			
4.1 Visita a los sitios culturales emblemáticos de la ciudad de Matanzas			
4.2 Investigación de campo para determinar el estado de los inmuebles, infraestructura, capacidad de carga, accesibilidad y otros aspectos de interés.			
4.3 Selección de los lugares de interés que formarán parte de la opcional.			
5.1 Diseño y configuración de la opcional.			
5.2 Discusión y aprobación de la opcional.			
6.1 Promocionar la opcional por parte de la AAVV			
6.2 Vender la opcional.			

Fuente: Elaboración propia.

Estructura organizacional**Figura 6:**

Estructura organizacional

**Fuente:** elaboración propia.

Se determina como máxima autoridad del proyecto al Director General de la Agencia de Viajes Paradiso, su responsabilidad global queda definida en que ha de obtener los objetivos del proyecto. Además, determina los objetivos de proyecto, sus factores críticos, los presupuestos y su programación; establece los puestos de trabajo; tiene la función de control y utilizará el sistema de comunicación del proyecto para la toma de decisiones. Como subordinado directo al Director General se encuentra el jefe Comercial de la agencia pues el diseño y futura comercialización de la opcional “Tras la riqueza museística matancera”, logrará elevar en un 30% la comercialización de la agencia. A este se subordinan el Jefe de RRHH, encargados de gestionar los recursos humanos; el Jefe de Economía, quien supervisa todas las tareas financieras la entidad y garantiza que se usen el capital y los recursos de manera beneficiosa, a través de la gestión del presupuesto, los gastos y costos; el Jefe de Compras, responsable de comprar los bienes que la agencia necesita al mejor precio y con la mayor calidad posible.

Estructura fraccionada del trabajo: Para planificar el desarrollo del proyecto, y como antesala a la programación del plazo, se presenta a continuación, la Estructura Fraccionada del Trabajo, donde se relacionan las actividades a desarrollar con su duración y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. (Tabla 4)

Diseño de la matriz de responsabilidades

Figura 7:

Matriz de responsabilidades

Actividades/ Responsable	Director General	Jefe Comercial	Jefe de RRHH	Jefe de Economía	Jefe de Compras
A	X		O		
B	X		O		
C	Δ	O			
D	Δ	O			
E	Δ	O			
F	Δ	O			
G	Δ	O			
H	O	O			
I	O	O			
J	X	O			
K	X	O			
L	X	O		O	□
M	X	O	□	□	□
N	X	O	□	□	□
N	X	O			
O	X	O			
P	X	O			

Legenda

O - Elabora o ejecuta.

Δ- Debe ser informado.

□- Suministra Información.

X - Aprueba.

Fuente: elaboración propia.

Programación del proyecto.

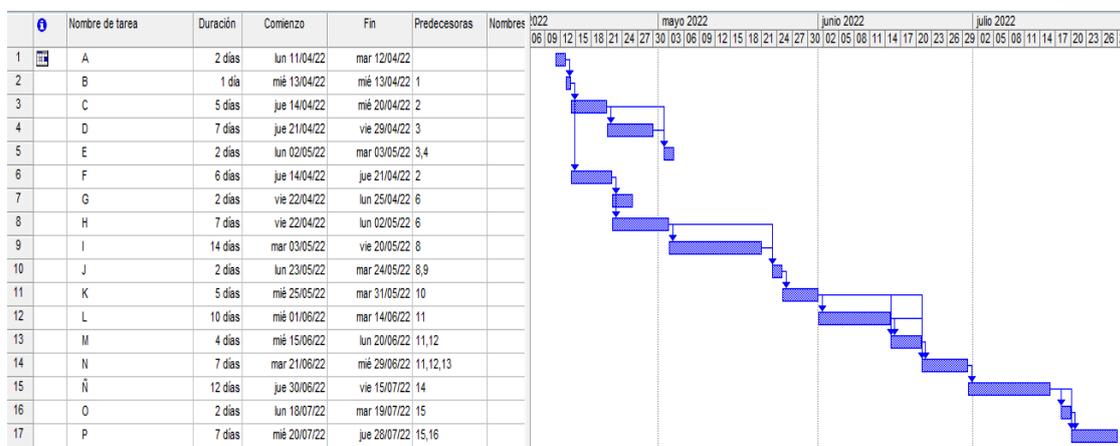
Para la programación del plazo, se elabora el Diagrama de Gantt que relaciona las actividades necesarias para el desarrollo del proyecto y sus tiempos de ejecución. Para la elaboración de estas herramientas, se empleó Microsoft Office Project 2010.

Como resultado de la Programación del Plazo, se tiene que, el proyecto debe iniciar el día 11 de abril del año 2022 y se extenderá hasta el 28 de julio de 2022.

Diseño del diagrama de Gantt

Figura 8:

Diagrama de Gantt.

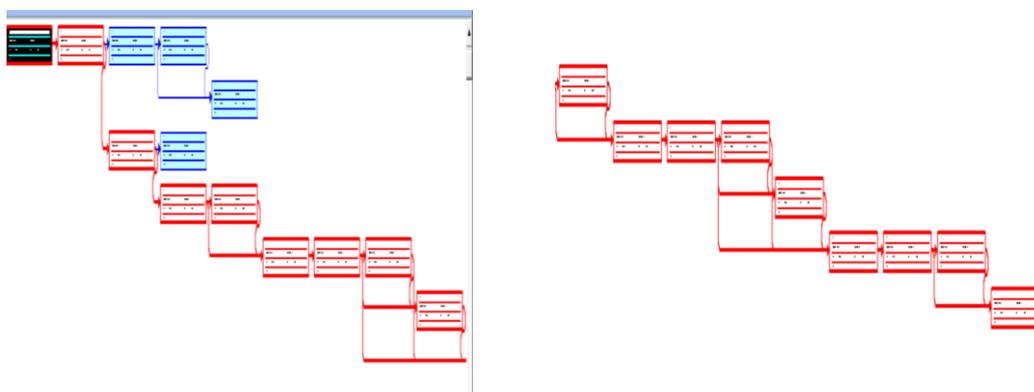


Fuente: Elaboración propia partir de Microsoft Project

Diseño del diagrama de redes

Figura 9:

Diagrama de Red.



Determinación de costos:

Costos Fijos	Costos Fijos
Servicios	
Guía	100 MN
Chofer	100 MN
Transporte (B-24)	39024 MN
Total	39224 MN
Fuente: Elaboración propia	
Costos Totales Unitarios	Total
Costos Unitarios	
Costos Fijos	39224 MN/ 16 turistas = 2451.5 MN
Total	2451.5 MN

Fuente: Elaboración propia

Precio= (1+20% Beneficio) x Costo total Unitario

Precio= (1+0.20) x 2451.5 MN

Precio= 1.20 x 2451.5

Precio= 2941.8 MN

De esta manera queda determinado que el precio estimado de la excursión será de 2941.8 MN

Fuente: Elaboración propia a partir de Microsoft Project

Asignación de recursos:

Una vez que se realiza la programación del proyecto, se asignan los recursos a las diferentes actividades, es decir, los recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros para después calcular los costos y determinar el presupuesto necesario para la ejecución del proyecto.

Control del costo.**Tabla 4.**

Estructura fraccionada del trabajo.

Código	Actividades	Duración	Predecesoras	Recursos
A	Búsqueda del personal requerido.	2 días	-	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, teléfono, papel, impresora, memoria flash, correo electrónico, plantilla laboral.
B	Selección del personal calificado.	1 día	A	Computadora, acceso a Internet bolígrafos, papel, impresora, memoria flash.
C	Investigación de las características del mercado.	5 días	B	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, memoria flash, informes, revistas y artículos científicos, monografías, tesis de Diploma, de Maestría y Doctorales, base de datos del MINTUR, información digitalizada.
D	Análisis de las características del mercado.	7 días	C	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, calculadora, software.
E	Identificación del mercado meta.	2 días	C-D	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora.

Tabla 4.

Estructura fraccionada del trabajo. (continuación)

Código	Actividades	Duración	Predecesoras	Recursos
F	Estudio de los principales competidores.	6 días	B	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, memoria flash, informes, revistas y artículos científicos, monografías, tesis de Diploma, de Maestría y Doctorales, base de datos del MINTUR, información digitalizada, transporte.
G	Análisis de las ventajas y desventajas competitivas.	2 días	F	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, software.
H	Visita a los sitios culturales emblemáticos de la ciudad de Matanzas	7 días	G	Cámara fotográfica, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, transporte.
I	Investigación de campo para determinar el estado de los inmuebles, infraestructura, capacidad de carga, accesibilidad y otros aspectos de interés.	14 días	H	Cámara fotográfica, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, transporte, medios de protección.

Tabla 4.

Estructura fraccionada del trabajo. (continuación)

Código	Actividades	Duración	Predecesoras	Recursos
J	Selección de los lugares de interés que formarán parte de la opcional.	2 días	H-I	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, software.
K	Determinar los horarios, tiempo de duración de la opcional y días en los que se efectuará.	5 días	J	Información de los lugares que componen la ruta, computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, software, calculadora.
L	Determinar los costos de ejecución	10 días	J-K	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, software, calculadora, hojas de cálculo, información de los gastos del personal que figura en la plantilla, del costo de los materiales, informes periódicos de contratistas, balance económico.
M	Definir el precio de la ruta turística	4 días	J-K-L	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, software, calculadora, hojas de cálculo, información de los gastos del personal que figura en la plantilla, del costo de los materiales, informes periódicos de contratistas, balance económico.

Tabla 4.

Estructura fraccionada del trabajo. (continuación)

Código	Actividades	Duración	Predecesoras	Recursos
N	Discusión y aprobación de la opcional.	7 días	K-L-M	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, impresora, información sobre el precio, los costos, los horarios, tiempo de duración y días en los que se efectuará la opcional.
Ñ	Elaborar publicidad de la opcional.	12 días	N	Computadora, acceso a Internet, bolígrafos, móvil, papel, cartulina, impresora, software, proyectores, equipos audiovisuales, páginas web.
O	Insertar la ruta en el sitio web de la AAVV Paradiso	2 días	Ñ	Computadora, acceso a Internet, móvil.
P	Crear perfiles de la opcional en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)	7 días	Ñ-O	Computadora, acceso a Internet, móvil.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

- El análisis de los antecedentes metodológicos facilita la conformación de la metodología propuesta, la cual permite la identificación y planificación de proyectos.
- Tras la aplicación de diversas herramientas se propone como proyecto el diseño de la opcional “Tras la riqueza museística matancera” para aumentar de los

niveles de comercialización de la Agencia de Viajes Paradiso Varadero en un 30%.

- La evaluación de pre factibilidad de las alternativas permite definir a la propuesta de proyecto como la mejor alternativa de acción a ejecutar, a partir de ahí, se identifica en la Matriz de Marco Lógico el sistema de objetivos del proyecto.
- Las herramientas de planificación aplicadas permiten gestionar de manera más eficiente los recursos humanos y materiales de desarrollo del proyecto.

Referencias bibliográficas:

Acosta Peñate, M. (2010). Diseño de un Producto Turístico de Salud en el Balneario Menéndez, municipio Martí. . [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

De Lahaye Guerra, R. M. (2011). Turismo religioso: ¿nueva modalidad? Cubadebate. <http://www.cubadebate.cu/temas/cultura-temas/2011/07/21/turismo-religioso-%C2%BFnueva-modalidad/>

Decreto No. 281 (2007) “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Artículos 203 y 208

Esteve Secall, R. (2009). Turismo y religión. Aproximación histórica y evaluación del impacto económico del turismo religioso. Conferencia Episcopal Española.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución., (2017) VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Polaino de los Santos, C. (2002). Introducción a la Gestión de Proyectos. Ciudad de La Habana: CEDIR-ISPJAE.

Zamora Tabares, D. (2009). Gestión y evaluación de proyectos turísticos. La Habana.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Diagnóstico de la situación de la distribución comercial de los alojamientos turísticos privados del Consejo Popular Vedado, en vista a un escenario post COVID-19

Diagnostic of the situation of commercial distribution of the private touristic accommodation in Vedado Popular Council, in view of a post-COVID-19 scenario

- ¹ Daniela Vidal Díaz  <https://orcid.org/0000-0003-1015-0849>
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Profesora en adiestramiento. La Habana, Cuba
daniela.vidal@ftur.uh.cu
- ² Sergio Valdivia Izquierdo  <https://orcid.org/0000-0003-4171-4854>
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Profesor instructor. La Habana, Cuba
sergio.valdivia@ftur.uh.cu
- ³ Antonio Díaz Medina 
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Profesor auxiliar. La Habana, Cuba
tonydmsrxi@gmail.com
- ⁴ Dayana Vidal Díaz  <https://orcid.org/0000-0002-2781-1378>
Agencia Cubana de Noticias, Realizadora Audiovisual. La Habana, Cuba
dvd@acn.cu



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 21/02/2022

Revisado: 23/03/2022

Aceptado: 07/04/2022

Publicado: 24/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2169>

Cítese:

Vidal Díaz, D., Valdivia Izquierdo, S., Díaz Medina, A., & Vidal Díaz, D. (2022). Diagnóstico de la situación de la distribución comercial de los alojamientos turísticos privados del Consejo Popular Vedado, en vista a un escenario post COVID-19. Explorador Digital, 6(2), 182-198. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2169>



EXPLORADOR DIGITAL, es una Revista electrónica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras**claves:**

*distribución
comercial; Bed
and Breakfast;
diagnóstico;
Vedado; post
COVID-19*

Keywords:

*commercial
distribution;
bed and
breakfast;
diagnostic;
Vedado; post
COVID-19*

Resumen

Los Bed and Breakfast se han convertido en una tipología de alojamiento cada vez más popular entre los viajeros que no desean permanecer en hoteles convencionales y buscan compartir las costumbres locales, en el caso de Cuba se les conoce como alojamientos privados. Para el sistema turístico del Consejo Popular Vedado esta alternativa de hospedaje ha cobrado un gran auge durante los últimos años contribuyendo a diversificar la oferta alojativa del país, no obstante, hace ya más de un año la situación de este sector ha sido compleja por el impacto de la pandemia de la COVID-19. Por tanto, el objetivo de la presente investigación fue diagnosticar la situación de la distribución comercial de los alojamientos privados en el Vedado en vista a un escenario post COVID-19. Para dar cumplimiento al mismo se desarrolló un amplio trabajo de campo que conllevó a la aplicación de técnicas de investigación, tales como encuestas a arrendadores y entrevistas a expertos del tema, lo que permitió dilucidar la situación de la distribución comercial de los alojamientos privados del territorio objeto de estudio.

Abstract

Bed and Breakfast has become an increasingly popular type of accommodation among travelers who do not wish to stay in conventional hotels and seek to share local customs, in the case of Cuba they are known as private accommodation. For the tourism system of the Vedado Popular Council, this accommodation alternative had a great boom in recent years, helping to diversify the country's accommodation offer, however, for more than a year now, the situation in this sector has been complex due to the impact of the COVID-19 pandemic. Therefore, it was necessary to diagnose the situation of the commercial distribution of private accommodation in Vedado in view of a post-COVID-19 scenario. To fulfill this objective, extensive field work was carried out that led to the application of questionnaires to hosts and interviews with experts on the subject, which allowed elucidating the situation of the commercial distribution of private accommodation in the territory under study.

Introducción

Desde la última década del pasado siglo, el turismo en Cuba se ha desarrollado en condiciones muy complejas: en medio de una profunda crisis económica, una campaña publicitaria mundial desfavorable, fuertes restricciones al comercio y los viajes y la aprobación de las leyes Torricelli y Helms-Burton. A partir de junio del 2019, el reforzamiento del bloqueo y de las restricciones de viajes de los estadounidenses a Cuba incluyen: la prohibición de transacciones financieras con más de doscientas entidades estatales; retirada de funcionarios de la embajada estadounidense en La Habana; acusaciones sobre supuestos “ataques sónicos” selectivos con alertas sobre peligros de viajar a la Isla unido al fuerte arreciamiento del bloqueo, por lo que más de diez compañías hoteleras extranjeras y agencias de viajes internacionales han recibido amenazas sobre demandas, fenómenos que han incidido de manera directa en el ritmo de crecimiento del turismo (Perelló, 2019).

Pese a las circunstancias anteriores, la actualización del modelo económico de Cuba ha conllevado a la diversificación de formas de gestión del sector turístico cubano, a su vez este último, ha aprovechado las capacidades individuales y colectivas para generar emprendimientos que se extienden a diversos sectores a lo largo de la geografía nacional (Chávez, Mustelier, Beatón, & Conde, 2019). Para el país, resulta imprescindible el encadenamiento de servicios con el sector privado, lo cual aportará al producto el valor agregado que hará la diferencia y enriquecerá la experiencia de cada turista que llegue a la Isla o a los clientes domésticos (Díaz, 2020). En Cuba, según palabras del Ministro de Turismo durante la Feria Internacional de Turismo: "hay un solo turismo donde confluyen tanto las entidades estatales como el sector privado" (Delgado, 2016, p. 1).

Una muestra de lo expresado con anterioridad en el ámbito de alojamiento, se evidencia en los llamados Bed and Breakfast (B&B) los cuales se caracterizan por un ambiente familiar y hogareño, por lo que es usual que los dueños del (B&B) vivan en el mismo inmueble. Este tipo de alojamiento suele ser frecuentado por turistas que desean viajar de forma económica o disfrutar la experiencia más apegados a la idiosincrasia del destino desde la convivencia con sus habitantes (López, 2019). En el caso de Cuba, estos tipos de alojamiento son conocidos como "alojamientos no estatales" o "casas particulares". Su gran desarrollo y popularidad a nivel mundial se ha visto influenciado por el uso de las llamadas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), como las plataformas para las reservas en diferentes sitios de internet, así mismo las redes sociales, que de forma indirecta se han convertido en fuentes de información y promoción turística (Rosales, 2018).

El sector de alojamiento privado en los últimos tiempos había ido logrando una visibilidad y posicionamiento cada vez más eficaz en sus públicos de interés en medio

de una relativa competencia basada en la diferenciación de las ofertas de sus productos y servicios de valor añadido. La paralización del sector en diferentes momentos y la restricción de los viajes por la COVID-19 impactaron negativamente en dicho sector y sus consecuencias de naturaleza diversa y con diferentes grados de afectación son patrimonio del conocimiento vívido de sus actores (Espinosa, 2020).

Este nuevo escenario incidió de manera adversa, no solo en el sector de los servicios hoteleros estatales los cuales se apresuraron a implementar procedimientos elevados de seguridad e higiene en las semanas y meses posteriores a la primera declaración de la pandemia, unido al mejoramiento de las nuevas tecnologías, en especial las redes sociales en los hoteles, aeropuertos y otros lugares, a donde acuden personas con sus móviles y portátiles para compartir descanso con productividad como hace referencia (Campos, 2021); sino también en los complementarios de esa esfera desempeñados por el arrendamiento privado de habitaciones en todo el territorio nacional. Debido a esta situación el Ministro de economía de Cuba precisó que: "Los efectos del arreciamiento del bloqueo y la pandemia sobre la actividad económica en general, y en particular, sobre el sector por cuenta propia, es realmente fuerte. Es un punto de partida que hay que tener en cuenta y un escenario que no está superado" (Cubadebate, 2021).

Existe la necesidad de soluciones y novedosos estudios vinculados a la actividad turística de estos negocios en vista a un escenario post COVID-19 para que los actores involucrados puedan mantenerse competitivos ante la profunda crisis que azota al mundo y al país en la actualidad. A tales efectos, el presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar la situación de la distribución comercial de los alojamientos turísticos privados del Consejo Popular Vedado en vista a un escenario post COVID-19. La estructura de este estudio incluye un breve acercamiento al panorama de los alojamientos turísticos privados del Consejo Vedado, la descripción de los principios metodológicos que rigen la investigación de origen y la síntesis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las herramientas de obtención de información.

Los Alojamientos turísticos privados del Consejo Popular Vedado

El alquiler de habitaciones es actualmente una alternativa importante en el sistema turístico del Vedado, de acuerdo con MTSS (2020), de los 924 negocios de arrendamiento turísticos existentes en Plaza de la Revolución al cierre del 2020 (Ver Tabla 1), el consejo Vedado es el segundo consejo en poseer mayor cantidad de casas particulares luego del consejo Rampa, a su vez estos territorios coinciden con las principales zonas de desarrollo turístico delimitadas en La Habana por el MINTUR teniendo en cuenta la concentración de sus recursos y atractivos turísticos.

Tabla 1.

Cantidad de alojamientos turísticos privados por Consejo Populares de Plaza de la Revolución al cierre del 2020.

Consejos	Cantidad de alojamientos turísticos privados
Carmelo	115
Colón	50
Plaza	20
Príncipe	87
Puentes Grandes	64
Rampa	210
Vedado-Malecón	75
Vedado	122

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MTSS (2020).

En cuanto a los tipos de alojamientos turísticos en el Vedado, cabe destacar que están presentes distintas clasificaciones, y es que además de los B&B, también se encuentran los hostales que son concebidos como un alojamiento de menor categoría que un hotel, en varios casos con un significativo confort y lujo en las instalaciones que comprenden distintas habitaciones y empleados profesionales que trabajan por salarios, estándares de servicio, de manera semejante a un hotel; además, muchos de estos establecimientos cuentan con diversos espacios de esparcimiento como: restaurantes, piscina y bares.

Además de los tipos de alojamientos mencionados, existe la modalidad de alquilar la casa entera, donde los huéspedes disponen de todo el alojamiento para ellos solos, por lo general, esto incluye una habitación, un baño y una cocina, aunque estas dos últimas modalidades de hospedaje carecen del ambiente familiar hogareño, debido a que no se convive con la familia, son seleccionados por variados de los turistas que llegan a hospedarse en este consejo, no obstante, constan investigaciones sobre el alquiler privado en Cuba que confirman el alto interés del turista por pernoctar en casas, ya que el 89% de los visitantes están dispuestos a repetir y recomendar este tipo de alojamiento por su calidad, eficiencia, rapidez y profesionalidad (Pérez, Pullés, & Pérez, 2016).

Las casas particulares cuentan con la posibilidad de ofrecer servicios adicionales como desayuno, cena y servicio de lavandería; en algunos casos se vinculan las estancias con clases de idioma y baile, así como excursiones (Pérez, 2021). Los precios de los (B&B) suelen ser más económicos que los de las cadenas hoteleras ya que son más pequeños y los servicios ofrecidos son más personalizados (Chávez, Mustelier, Beatón, & Conde, 2019). Las zonas donde se localizan los B&B en el Vedado son seguras para los clientes, por lo general las casas poseen un buen estado constructivo y están rodeadas

por infraestructuras que permiten el desarrollo de la actividad turística por parte de sus visitantes.

Cabe destacar, que el alojamiento turístico en casas está muy disperso en el territorio. Sin embargo, la densidad habitacional turística en los edificios residenciales demuestra que hay más cerca del mar (al norte de la calle Línea y al este de la Avenida de los Presidentes). Con referencia a lo anterior, esto se debe principalmente a que los edificios más altos se ubican en estos sectores y el mar junto a la importante dispersión de centros nocturnos, bares y restaurantes constituyen un atractivo importante en la zona. Tal es el caso de la avenida G y la calle Paseo, donde a pesar de contener vías urbanas altamente jerarquizadas, sus edificios principales son utilizados como instituciones gubernamentales o embajadas lo que resulta en una disponibilidad limitada de edificios residenciales dentro de la zona, del mismo modo que la primera manzana hacia el mar está ocupada principalmente por hoteles e instalaciones recreativas o deportivas (Baldoquin, Guzmán, Couret, & Mesa, 2020).

La convivencia de los clientes con los arrendadores y los servicios complementarios ofertados en este tipo de alojamiento, constituyen algunas de las peculiaridades y a la vez atractivos que pueden contribuir de manera sustancial a la promoción de los atractivos del destino Cuba. De manera tal que la alianza entre el sector de alojamiento privado con el sector estatal resulte tan necesaria para diversificar el producto turístico cubano desde la complementariedad de ofertas, en la que ninguno de los actores perjudica al otro como afirman los autores Pérez (2013) y Cartaya (2014) sino que ambos aportan elementos distintivos a la oferta alojativa del país.

La Distribución Comercial de los alojamientos turísticos privados en Cuba

Los alojamientos turísticos privados en Cuba pueden ser contratados por AA. VV del destino, a partir de la aprobación por el Ministerio de Turismo de la Resolución 145 del 2013, de manera que AA. VV como: Cubatur S.A, Havanatur S.A, Gaviota Tours S.A, Ecotur S.A y Cubanacán S.A han concertado contratos con las viviendas, insertándolas en los paquetes turísticos que ofertan a los visitantes (López, 2014). Estas contrataciones han sido dirigidas fundamentalmente a aquellos arrendadores que combinan alta calidad con precios favorables para el mercado y son capaces de aportar novedad o elementos típicos de las costumbres cubanas.

Los B&B han aprovechado certeramente las posibilidades de Internet y de las tecnologías para de esta manera incentivar su promoción. En este sentido, contar con un sitio web propio del negocio les permite a los prestatarios crear una experiencia interactiva para con sus huéspedes. Las redes sociales se perfilan como otra de las herramientas utilizadas por los alojamientos privados, aunque en muchos casos como plataformas para la comunicación promocional.

Cabe señalar, que un gran número de Bed and Breakfast, al integrarse a plataformas de alojamiento, ponen en manos de las mismas la gestión de su promoción y distribución, tanto offline como online. Según Noval (2018), estas plataformas poseen directorios en línea que no son más que sitios web que se especializan en la presentación de listados de B&B en las mismas áreas donde operan. Estos directorios recopilan información detallada del negocio (descripciones y fotos) y muestran un enlace con la propia web del negocio para la reserva directa. Adicionalmente, muchos arrendadores utilizan las recomendaciones de sus clientes como principal vía de comunicación para comercializar y distribuir sus servicios.

Además de los canales de distribución e intermediarios mencionados, debido al aumento del arribo de turistas y la creciente demanda de alojamientos en el sector privado en el país, se propició la aprobación de la actividad de gestores de alojamientos como licencia de trabajador por cuenta propia. Los gestores de alojamiento trabajan a partir de solicitudes específicas de sus clientes desde su propia página web, con contactos con agencias extranjeras con representación en Cuba o con emisoras, u otros métodos, ofreciendo un servicio personalizado, sobre la base de la confianza (López, 2019).

La utilización de muchos de los canales e intermediarios expuestos con anterioridad ha contribuido a que este sector de alojamiento pueda contar con las vías necesarias y en muchas ocasiones eficaces para incrementar el arribo de los turistas a su negocio; ser un producto cada vez más demandado por los foráneos.

Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó el estudio de diversas metodologías de diagnóstico empleadas en aras de solucionar problemas existentes con respecto al proceso de distribución comercial en el ámbito empresarial y de las AA.VV. A partir de las metodologías consultadas, se adoptaron pasos comunes a la propuesta metodológica de Peraza, Flores, & González (2021) y se adicionaron otros de acuerdo al objeto de estudio de la investigación en cuestión, lo que permitió realizar el diagnóstico de la distribución comercial de los B&B del consejo Vedado en vista a un escenario post COVID-19.

Métodos y técnicas utilizados en la investigación:

Métodos empíricos

- Análisis bibliográfico: resultó necesario para la elaboración del marco teórico, la caracterización del objeto de estudio y la discusión de los resultados de la investigación.

- Observación directa y no participativa: Facilitó el acercamiento empírico a los diferentes alojamientos turísticos privados en la localidad estudiada para conocer las condiciones con las que cuentan estos negocios para volver a emprender su actividad turística; de un modo directo, pero sin ser el observador parte del grupo observado.
- Entrevista individual-semiestructurada: Se aplicó de manera intencionada al jefe de epidemiología de Plaza de la Revolución y a gestor de alojamiento privado del Consejo Popular Vedado.
- Encuesta: Se utilizó para conocer un conjunto de variables relacionadas a la situación del proceso de distribución comercial de los alojamientos turísticos privados del consejo Vedado, la población objeto de estudio estuvo constituida por las 122 casas particulares que brindan servicios de alojamiento turístico privado en moneda libremente convertible, en el territorio. Como marco para seleccionar la población se empleó la base de datos de los arrendadores en divisa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), del municipio Plaza de la Revolución disponible en diciembre del 2020. La muestra seleccionada fue de manera intencional constituida por 45 arrendadores de B&B del Vedado y a partir de un muestreo no probabilístico por conveniencia a partir de distintos criterios de selección, se aplicó el cuestionario.

Método de Medición

- Estadística Descriptiva: Se empleó para organizar e interpretar la información derivada de los instrumentos utilizados en la investigación buscando su mejor comprensión, para ello fue utilizado el Software estadístico SPSS 28 (2021).

Resultados de las técnicas de recogida de la información empleadas

Como parte de las principales características de los arrendadores encuestados en el consejo Vedado, se constató que existe un predominio del sexo femenino (55,6%), con respecto al sexo masculino (44,4%). En cuanto a la edad, los resultados arrojaron que la edad promedio (media) de los arrendadores fue de 53 años, la moda fue de 61 años y los valores extremos fueron de 21 y 77 años.

Respecto al nivel de escolaridad que poseen los dueños del este tipo de negocio, se constató que el 73,3% del total de arrendadores son universitarios y el 26,7% tienen bachiller como nivel de enseñanza vencido; resultando no tener ninguno de ellos niveles inferiores a los mencionados como: primaria, secundaria y técnico medio. Ello denota un alto nivel educativo y preparación en los dueños que ejercen esta actividad por cuenta propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos el 48,9% de los arrendadores que conforman la muestra llevan realizando esta actividad por más de 16 años; siendo la moda y el rango de tiempo más representativo. El rango menos representativo fue el de menos de 3 años con tan solo 1 arrendador. En el rango de 4-6 años se encuentran el 22,2% de la muestra; y entre los rangos de 7-9 años y de 10-15 años pertenecen el 13,3% de los arrendadores respectivamente. Demuestra lo anterior, la elevada experiencia que poseen los arrendadores de este consejo ejerciendo esta actividad, así como la influencia del arrendamiento durante ya varios años.

En cuanto al ofrecimiento de servicios complementarios como parte de la actividad de alojamiento, se constató que el 64,4% de los arrendadores afirmaron brindar estos servicios en su negocio, mientras que el 35,6% de estos prestatarios manifestó lo contrario. Lo que manifiesta que la mayoría de los alojamientos no solo se limitan al arrendamiento de habitaciones, sino que añaden valor a sus negocios a través de otros servicios de interés o necesidad para los clientes.

Respecto a la situación actual de la actividad de arrendamiento, se obtuvo que al 57,8% de los arrendadores les va muy mal, resultando ser este el aspecto más reincidente para la muestra seleccionada; el 13,3% manifestó que le va mal, el 17,8% regular; y en una muy reducida proporción; el 4,4% manifestó que le va bien y el 6,7% muy bien respectivamente. Cabe destacar que como principal causa de la muy mala situación que impera en este sector a juicio de los dueños de estos hospedajes, predomina la falta de turismo por el impacto de la pandemia de la COVID-19 durante más de un año.

En relación con la muy mala situación predominante en la actividad de alojamiento privado, se obtuvo que el 66,7% de los arrendadores encuestados no han recibido turistas durante el tiempo de pandemia, mientras que un 33,3% manifestó haber recibido clientes fundamentalmente estudiantes extranjeros que se encuentran cursando carreras en el país. Lo anterior refuerza el difícil contexto por el que atraviesa este sector, producto de las restricciones impuestas por la pandemia que han generado el aislamiento, la cancelación de los vuelos y restricción de movilidad, provocando la escasa afluencia turística habitual para los B&B.

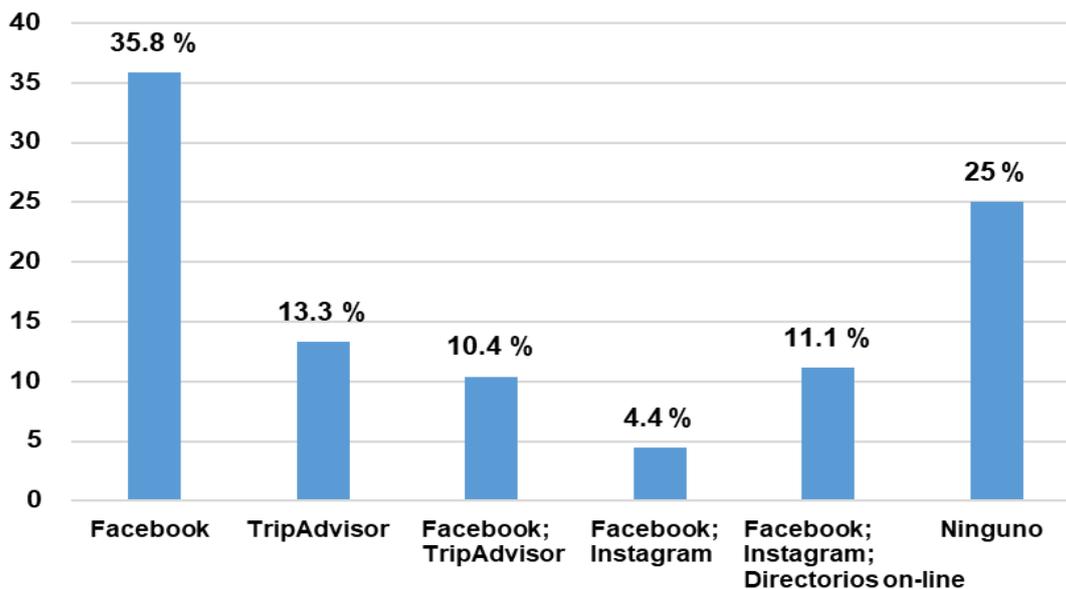
En cuanto al nivel de conectividad y tecnologías de la información y las comunicaciones necesarias para el desarrollo del negocio de arrendamiento, el 73,3% de los arrendadores manifestaron que sí cuentan con la conectividad y tecnologías necesarias; mientras el 26,7% expresó lo contrario. De este modo se refleja que, si bien existe un avance tecnológico notorio para la gestión de estos negocios, todavía persisten trabas que dificultan que la mayoría tenga fácil acceso a Internet ya sea por los elevados precios o la calidad de la red.

En referencia a si los arrendadores de esta tipología de alojamiento poseen un sitio web propio para la promoción de su alojamiento o como canal de reserva, se obtuvo como resultado que solo tienen sitio web propio el 28,9% de la muestra; pues el 71,1% de los arrendadores no posee. Este elemento muestra la escasa utilización por parte de los arrendadores de una vía de promoción y venta directa de los alojamientos turísticos privados, como son los sitios web propios que permiten estimular la demanda turística del alojamiento.

La investigación arrojó que el 75% de los arrendadores seleccionados del consejo Vedado tienen creadas cuentas de su hospedaje en redes sociales, mientras el 25% de ellos no poseen. En relación con estos resultados se obtuvo que, el 35,8% utiliza solo Facebook; siendo esta la de mayor predominio, el 13,3% solo TripAdvisor, mientras el 25,9% de los arrendadores utilizan más de una, entre las que se encuentran: Facebook, TripAdvisor, Directorios on-line e Instagram. De manera tal que se evidencia una importante utilización y predominio de las redes sociales en los B&B de este territorio a partir de la muestra estudiada (Ver Figura 1).

Figura 1.

Redes Sociales utilizadas por los B&B.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

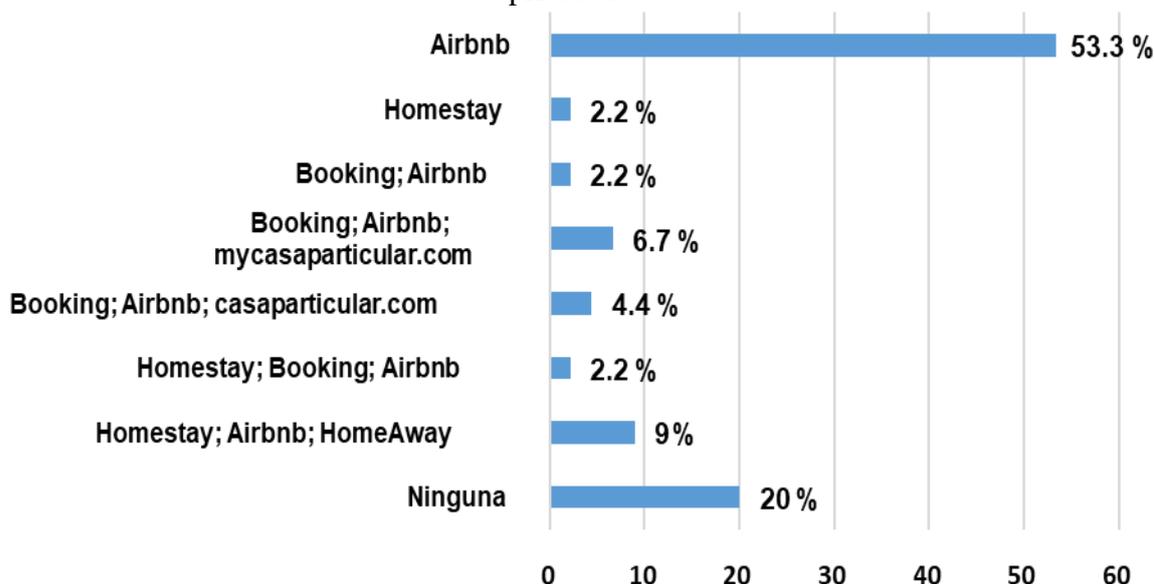
Por otro lado, la aplicación del cuestionario arrojó como resultado en cuanto a la utilización de agencias de viajes online (OTAs) y plataformas de alojamiento para la comercialización del negocio, que el 20% de los prestatarios prescinde de su utilización, mientras el 80% restante utiliza al menos una de ellas, lo que quedó

evidenciado en que: el 53,3% de los arrendadores utiliza únicamente Airbnb, el 2,2% emplea Homestay, mientras el 24,4% de la muestra usa más de uno de estos canales en su distribución, donde además de los mencionados anteriormente prevalecen otros como: Booking, HomeAway, casaparticular.com y mycasaparticular.com(Ver Figura 2).

Lo expresado anteriormente evidencia la notable utilización y preferencia de canales de distribución online por parte de los arrendadores de este consejo, destacándose el predominio de Airbnb en el producto de alojamiento privado en este territorio en relación con los demás canales empleados. Además, cabe señalar que los prestatarios que no utilizan ninguna de estas vías fundamentan que no les hace falta, pues mantienen una buena repitencia de sus clientes, al mismo tiempo que por medios de otros propietarios de alojamientos a través del "boca a boca" y las recomendaciones de los turistas, reciben clientes con gran regularidad.

Figura 2.

Agencias de viajes online y plataformas utilizadas por los alojamientos turísticos privados.

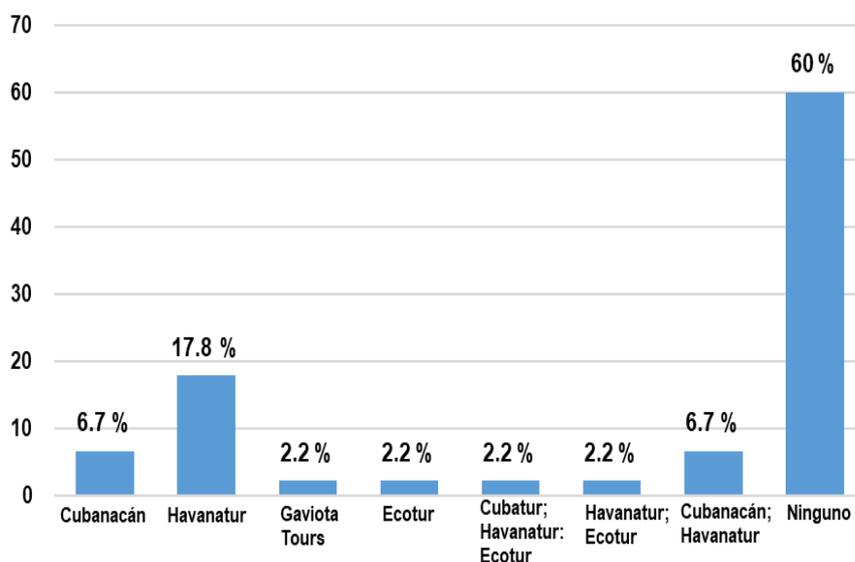


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Con respecto a la utilización de las agencias de viajes receptoras del país autorizadas como intermediario del producto turístico de alojamiento privado, se obtuvo que el 40% de los arrendadores encuestados mantienen contratos con agencias, mientras que el 60% no posee este tipo de vínculos con las agencias de viajes facultadas para esta actividad, evidenciándose de este modo una escasa utilización de este canal e insuficiente alianza entre ambos sectores en el consejo Vedado.

Figura 3.

Agencias de Viajes que mantienen contrato con los arrendadores de los alojamientos turísticos privado.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

En relación con el elemento expuesto anteriormente, de los arrendadores que sí utilizan las agencias de viajes como intermediario, predomina la contratación con la agencia Havanatur, pues mantiene contrato con el 17,8% de los arrendadores, el 6,7% con Cubanacán, y en una menor proporción contemplada por el 2,2% de los arrendadores conservan contrato con las agencias Ecotur y Gaviota Tours respectivamente. Además, existen casos representados por el 11,1% de los arrendadores que poseen contratos múltiples con diversas de las agencias mencionadas con anterioridad (Ver Figura 3).

La aplicación de los cuestionarios permitió conocer que, de la muestra de arrendadores seleccionada, solo el 39,8% utiliza gestores de alojamiento como intermediario para su negocio de B&B, mientras que el 60,2% prescinde de su utilización. De esta manera se continúa manifestando mayor preferencia a los canales de distribución online en relación con otros tipos de intermediarios comerciales para el desarrollo de esta actividad.

Cabe destacar que el 66,7% de los arrendadores encuestados gestionan los canales de distribución y redes sociales del negocio en función de estimular el arribo de turistas, mientras el 33,3% no lo hace. Ello manifiesta la autonomía que han adquirido los arrendadores de este territorio con el avance de las tecnologías y el manejo de las mismas como vías facilitadoras para hacer llegar el producto al cliente y del mismo modo contribuir a su promoción.

Según lo mencionado en la entrevista por Luis E. Morera, epidemiólogo de Plaza de la Revolución, con el propósito de capacitar e informar a todos los arrendadores de alojamientos turísticos privado del consejo, se realizaron sesiones de trabajo unos meses después de que la pandemia impactó en el país, en los cines Trianón, Riviera, 23 y 12 y Acapulco respectivamente, con la finalidad de dar a conocer todas las medidas que se tomarían ante este nuevo contexto para el sector y cuál deberían ser las pautas higiénicas y preventivas a tener en cuenta.

Adicionalmente, a través del cuestionario se pudo conocer que entre las principales preocupaciones que muestran los arrendadores sobre la proyección futura de su negocio, una vez la situación epidémica se normalice se destacan: la incertidumbre con respecto al flujo de turistas que tenían antes del año 2020; las consecuencias del fuerte arreciamiento del bloqueo de los Estados Unidos; la severa crisis económica por la que atraviesa el país que ha generado el desabastecimiento conjuntamente con los altos precios, además de la carencia de insumos básicos para el desenvolvimiento fructífero de esta actividad por cuenta propia.

De igual modo se constató que el 88,9% de la muestra seleccionada siente una notable incertidumbre sobre cómo será el futuro desenvolvimiento de los canales de distribución a los que se encuentra inscrito, debido a tantos meses de paralización a causa de la situación que la pandemia ha generado, donde aún no se puede dilucidar el final de la crisis sanitaria y cómo será la nueva normalidad¹ para el contexto turístico.

En base a las condiciones necesarias que deben poseer estos alojamientos para retomar sus negocios, el 80% de los arrendadores encuestados expresó contar con las condiciones pertinentes para poder desarrollar su actividad, mientras el 20% afirmó lo contrario, haciendo énfasis en que ha existido deterioro en los alojamientos debido a la carencia de recursos y al prolongado tiempo transcurrido sin actividad.

Se evidenció que ante un escenario post COVID-19, el 66,7% de los arrendadores considera que la actividad de alojamiento tiene muchas oportunidades para prosperar, el 17,8% cree que no prosperará y el 15,6% afirmó no tener criterio al respecto. En relación con ello, en la entrevista realizada a Tony Díaz Medina, gestor de alojamiento, se constató que el futuro desenvolvimiento de la actividad turística de los B&B dependerá de la rigurosidad y efectividad de la puesta en práctica de los protocolos sanitarios, pues para muchos clientes esta es una variante de alojamiento que puede ofrecer mayor seguridad ante la COVID-19 y sus variantes. Sin embargo, la oferta de B&B podría disminuir por la negativa de volver a operar de los arrendadores que no

¹ Implica la incorporación de nuevos estilos de vida que favorezcan la salud personal y colectiva. El reto de modificar e incorporar nuevos comportamientos exige mayor autocuidado y responsabilidad (MEP, 2020).

poseen todas las condiciones de seguridad para su familia y el visitante frente a la pandemia.

Conclusiones

- Los Bed and Breakfast son actualmente una alternativa importante para el sistema turístico del Vedado, constituyen una significativa vía de sustento económico para gran parte de los prestatarios, además se evidencia un alto nivel educativo y elevada experiencia en los dueños de esta actividad que no solo se limitan al arrendamiento de habitaciones, sino que añaden valor a sus negocios a través de otros servicios complementarios para los clientes.
- A partir del diagnóstico realizado de la distribución comercial de los B&B en el consejo Vedado quedó evidenciado que, si bien la actividad de este sector por cuenta propia ha estado profundamente afectada por la restricciones impuestas por la COVID-19 y las condiciones económicas en que se encuentra el país que ha impactado de manera notoria y adversa a este sector, resulta relevante el poder de adaptación, gestión y utilización por parte de los arrendadores de los canales de distribución a su alcance, tanto para distribuir como para promocionar sus negocios.
- Se evidenció la notable utilización y preferencia de canales de distribución online, destacándose el predominio de Airbnb en el producto de alojamiento turístico privado en este territorio en relación con los demás canales empleados.
- El impacto de la pandemia de la COVID-19, ha propiciado la reducción del flujo turístico hacia los B&B a través de los canales de distribución.
- En vista a un escenario post COVID-19, la gran mayoría de los arrendadores poseen las condiciones necesarias para emprender la actividad de alojamiento, aunque, existe por parte de estos una marcada incertidumbre sobre cómo será la "Nueva Normalidad" para el contexto turístico y el futuro desenvolvimiento de los canales de distribución a los que pertenecen.

Referencias Bibliográficas

Baldoquin, N. C., Guzmán, L. A., Couret, D. G., & Mesa, K. M. (2020). Urban tourism - The impact of tourist accommodation in residential buildings at Vedado, Cuba. *Interamerican Journal of Environment and Tourism*, 16(1), 35-48. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2020000100035>.

Campos, R. (2021). Las nuevas tendencias hoteleras y la Covid-19. *Prensa Latina*, La Habana. Recuperado de: <https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=425934&SEO=lasnuevastendencias-hoteleras-y-la-covid-19>.

- Cartaya, C. C. (2014). Flujo de información destino-cliente a través de los alojamientos privados. El caso de Plaza de la Revolución. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Turismo.
- Chávez, M. E., Mustelier, L. C., Beatón, M. O., & Conde, L. P. (2019). Emprendimientos Turísticos: realidades y desafíos para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 161(1), 1-20. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci>.
- Cubadebate. (9 de febrero de 2021). *¿Cuáles son las nuevas disposiciones para el trabajo por cuenta propia en Cuba?* Obtenido de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/02/09/cuales-son-las-nuevas-disposiciones-para-el-trabajo-por-cuenta-propia-en-cuba-video/>
- Delgado, S. (5 de Mayo de 2016). Apostar por el turismo es invertir en plaza segura. Entrevista a José Daniel Alonso, Director de Negocios. Periódico Granma. pág. 1.
- Díaz, A. (30 de agosto de 2020). *Post pandemia y turismo en Cuba*. Obtenido de Cubarte: <http://cubarte.cult.cu/revista-temas/post-pandemia-y-turismo-en-cuba/>
- Espinosa, D. P. (14 de mayo de 2020). *Sector privado y turismo cubano en etapa post covid-19*. Obtenido de <https://www.ipscuba.net/economia/sector-privado-y-turismo-cubano-en-etapa-post-covid-19/>
- López, D. (2014). Estrategia para la Gestión de la Innovación en la Gerencia de Hoteles Habaguanex. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo. La Habana: Universidad de La Habana. Facultad de Turismo.
- López, S. M. (2019). Diagnóstico de los impactos de la operación de AirBnB en el sector de alojamiento turístico y distribución en el municipio Playa. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. La Habana: Universidad de la Habana: Facultad de Turismo.
- MEP. (9 de Octubre de 2020). *Estilos de vida para convivir en la nueva normalidad*. Recuperado el 3 de Febrero de 2022, de Ministerio de Economía y Planificación: <https://www.mep.gob.cu/es/noticia/estilos-de-vida-para-convivir-en-la-nueva-normalidad>
- Noval, R. R. (2018). Propuesta de acciones para la mejora de la distribución electrónica de alojamientos no estatales en el municipio Plaza de la Revolución. Trabajo de diploma en opción de Licenciado en Turismo. La Habana: Universidad de la Habana: Facultad de Turismo.

- Peraza, B. d., Flores, Y. H., & González, M. R. (2021). Propuesta metodológica de diagnóstico de los sistemas de distribución comercial en las agencias de viajes. *Revista internacional de turismo, empresa y territorio*, 5(1), 57-74. Recuperado de: <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13426>.
- Perelló, J. L. (20 de noviembre de 2019). *Turismo en Cuba: nuevos retos y estrategias*. . Obtenido de <https://www.excelenciascuba.com/turismo/turismo-en-cuba-nuevos-retos-y-estrategias>
- Pérez, L. (25 de diciembre de 2013). *Trabajo por cuenta propia en Cuba: Con más expansión en el 2013*. Obtenido de <http://www.cubasi.cu/cubasi-noticias-cuba-mundo-ultimahora/item/24173-trabajo-por-cuenta-propia-en-cuba-con-mas-expansion-en-el2013>
- Pérez, M. (20 de abril de 2021). *Diferencias y semejanzas entre servicios de un B&B y un hotel*. Obtenido de <http://molinoiramala.com/diferencias-y-semejanzas-entre-servicios-de-un-bb-y-un-hotel/>
- Pérez, Y. S., Pullés, D. C., & Pérez, V. F. (agosto de 2016). Entrepreneurship: Cuban perspective on the creation of family businesses. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 70-77. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.008>.
- Rosales, A. V. (23 de julio de 2018). *Tendencia del consumidor comercial para el producto turístico*. Obtenido de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/136>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Comunicación Intercultural e Interpretación del Patrimonio: Papel del Guía de Turismo ante la Mediación

Intercultural Communication and Interpretation of Heritage: Role of the Tourism Guide in Mediation

¹ Alberto Alejandro Morales Domínguez 
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.
moralesalejo535@gmail.com

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 21/02/2021

Revisado: 23/03/2021

Aceptado: 07/04/2022

Publicado: 24/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2170>

Cítese: Morales Domínguez, A. A. (2022). Comunicación Intercultural e Interpretación del Patrimonio: Papel del Guía de Turismo ante la Mediación. Explorador Digital, 6(2), 199-211. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2170>



EXPLORADOR DIGITAL, es una Revista electrónica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons AttributionNonCommercialNoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

**Palabras
claves:**

*Competencia,
Mediación,
Interpretación,
Comunicación
Intercultural de
los Guías de
Turismo,
Entrenamiento,
Patrimonio.*

Keywords:

*Competence,
Mediation,
Interpretation,
Intercultural
Communication
Of Tour
Guides,
Training,
Heritage.*

Resumen

El presente estudio indaga acerca del tratamiento de determinadas situaciones interculturales en el marco de la interpretación del patrimonio que realizan nuestros guías turísticos. Su objetivo se centra en la creación de un entrenamiento para promover la competencia intercultural. Se comienza con una discusión sobre el papel del guía de turismo ante la mediación en el escenario intercultural. Se considera que el desarrollo de esta competencia no ha sido suficientemente estudiado en cursos de capacitación de los guías de turismo. Es pertinente rediseñar un entrenamiento a distancia para el desarrollo de la competencia intercultural en guías turísticos y hacer uso de la teoría de la mediación en su contexto profesional. El trabajo consideró una nueva definición de competencia intercultural. Su fomento será sustentada en un entrenamiento en el marco de la interpretación de patrimonio.

Abstract

This study investigates the treatment of certain intercultural situations within the framework of the heritage interpretation carried out by our tour guides. Its objective is centered on the creation of a conceptual scaffolding to promote intercultural competence. It begins with a discussion about the role of the tour guide before mediation in the intercultural setting. It is considered that the development of intercultural competence has not been sufficiently studied in courses for language improvement in the Cuban tourism sector. It is pertinent to develop distance training for the development of intercultural competence in tourist guides and to make use of the theory of mediation in their professional context. The paper considered a new definition of intercultural competence; Its development will be supported by training within the framework of heritage interpretation. Blended learning was proposed to assume the design and application of the training.

Introducción.

La competencia intercultural reviste gran importancia para los países en vías de desarrollo como Cuba que optan por un aumento próximo de visitantes foráneos. El papel de los guías de turismo merece un seguimiento más preciso, de acuerdo a los escenarios

interculturales en los que desempeña y, específicamente, en situaciones de guido y acompañamiento a visitantes durante los circuitos. Un elemento trascendental en el desempeño del guía turístico lo constituye, sin dudas, su comunicación.

La comunicación no solo expresa lo que enuncia o informa el guía, sino influye y facilita la interacción entre el grupo. Por lo que un factor primordial en este intercambio comunicativo a establecer lo constituye la competencia comunicativa de este profesional, enunciada por Pérez, L. et al (2006) como *“la capacidad de comprender un amplio y rico repertorio lingüístico dentro de la actividad comunicativa en un contexto determinado. Implica el conocimiento del sistema lingüístico y de los códigos no verbales y de sus condiciones de uso en función de contextos y situaciones de comunicación”*.

No existe un entrenamiento especializado en el campo del turismo que muestre cómo abordar la comunicación intercultural. En este caso específico, trabajar con el vocabulario especializado en el área de orientación turística y recabar información regional sobre los visitantes provenientes de otros países ha sido insuficiente para los guías turísticos cubanos. La formación intercultural no se trata en el último programa de formación a guías, el desconocimiento del arsenal cultural del mercado externo y la falta de reconocimiento de los valores de nuestra propia cultura se han convertido en aspectos importantes que deben considerarse en el contenido de los cursos de formación y de capacitación dirigidos a esta profesión.

Se hace indispensable continuar con el diseño de materiales audiovisuales para el desarrollo sostenible de la docencia, que serán útiles como formas de aprendizaje a distancia o autoformación para los empleados del sector turístico. De ahí que el objetivo de este trabajo se enmarca en crear un entrenamiento a distancia y fomentar desde el mismo el desarrollo de la competencia intercultural en los guías turísticos cubanos.

Metodología.

Este estudio incorpora una armazón conceptual y un acercamiento a la incipiente investigación desarrollada en nuestro país en aras de fomentar el conocimiento de la competencia intercultural en nuestros guías de turismo. La definición de competencia intercultural asumida (Morales, 2016) parte de *“la capacidad del aprendiente con dominio de la lengua extranjera de ejercitar la autoconciencia sobre su cultura, poseer conocimientos de la cultura meta y saber interactuar y comportarse entre ambas, haciendo uso de conocimientos, estrategias o destrezas y actitudes en su conversión como mediador cultural. El saber y ser capaz de sensibilizarse, concientizar, relativizar e implicarse en resolver con efectividad problemas concretos de índole social fomenta esta capacidad, al manejarse adecuadamente situaciones que surgen de la comunicación con personas de otros ámbitos culturales”*.

Es una apreciación general común a muchos especialistas de este campo acerca de la dependencia de los visitantes hacia los guías, lo que promueve la actuación de éste como mediador cultural y resulta un factor significativo que contribuirá a la calidad de los encuentros interculturales de los visitantes y de sus experiencias. Un mediador cultural (Katan, 1997) por (Torres Beltrán, 2003) es un *“especialista en lengua extranjera que requiere una perspectiva cultural y lingüística más amplia que la de hombre culto promedio o la del profesional en otras esferas del saber”*.

El mediador debe poseer habilidades que le permitan actuar favorablemente sobre la calidad de la interacción, que le facilita establecer, mantener y reparar la comunicación entre personas de lenguas y culturas diferentes. El guía como mediador requiere una perspectiva cultural y lingüística más amplia y debe conocer los grupos sociales característicos de ambas culturas (la suya y la de su interlocutor), sus creencias, significados y valores por ellos compartidos y los comportamientos esperados y poseer también conocimientos en relación a los procesos de interacción a nivel social e individual.

Al presentar la información de forma atractiva, el guía debe considerar las especificidades y características de su grupo y apropiarse de éstas, teniendo en cuenta: la edad, la nacionalidad de los visitantes, los tipos de relaciones que hay entre ellos y otras particularidades referidas a la personalidad. Al interpretar la información, este profesional debe presentar datos para provocar el pensamiento en sus clientes y que éstos construyan su propia comprensión.

La mediación del guía: sus competencias en la comunicación intercultural e interpretación del patrimonio.

En el escenario intercultural existe, a menudo, un nicho cultural entre los visitantes y el profesional cubano durante los recorridos guiados. De igual manera que el grupo dependen de su guía para la interpretación idiomática y patrimonial, éste último establece la mediación e interacción del grupo con las comunidades del mediador ante escenarios sociales diferentes. Varios autores como Fernández y Ramos (2004) plantean que el objetivo de la interpretación es *“revelar significados e interrelaciones del patrimonio; se apoya en el proceso de la comunicación y su finalidad se enmarca en el incremento de la conciencia y la sensibilidad”*.

Según Brito (2000) las características de la Interpretación se enmarcan en que debe precisar de una participación activa y del contacto directo con los objetos, artefactos, lugares naturales o culturales; deberá facilitar una nueva comprensión y suscitar el entusiasmo y el interés hacia lo *“novedoso”*. La interpretación es un proceso interactivo y dinámico, es un arte que integra muchas otras, es una manera de revelar los conocimientos, y que no es informar, ni instruir, sino provocar y despertar el interés; tiene

como funciones: explicar más que informar, revelar más que mostrar y despertar la curiosidad más que satisfacerla y donde resulta importante dar los mensajes importantes al principio o al final y en todo momento ser receptivo a los mensajes de los demás.

Nuestros guías juegan un papel directo mediando en el intercambio cultural entre visitantes y representantes de nuestra cultura y contribuyen a reforzar las experiencias de los clientes. Un buen guía de turismo debe conocer y aplicar las técnicas y herramientas necesarias para concebir un buen plan de interpretación en la concepción de visitas, itinerarios y circuitos en los cuales el patrimonio cultural y natural juega un rol protagónico. Debe apoyarse en las técnicas interpretativas para que el visitante pueda dialogar con el patrimonio, o sea interpretar más que guiar.

La aplicación de estas técnicas se configura como un instrumento eficaz de gestión que merece ser bien planificado para reducir los impactos negativos e infundir unas actitudes y comportamientos positivos para con el patrimonio, incluido el entorno social.

El guía debe ser capaz de estimular el debate, las discusiones y la confrontación de puntos de vista. Resulta vital lograr la estimulación, la percepción de la realidad a través de los diferentes sentidos. De acuerdo con Brito et al. (2006), *“El dominio de ciertas habilidades de comunicación ayudará al guía a mejorar las relaciones interpersonales. Debe conocer y aplicar técnicas como la escucha activa, debe crear empatía intentando entender lo que siente el cliente”*.

Las investigaciones sobre la mediación cultural de los guías de turismo no se han anticipado al considerable aumento del arribo de turistas en años anteriores, por lo que esta reflexión debe recalcar que, aunque el enfoque está orientado a Cuba, el razonamiento teórico perfilado tiene sus raíces en estudios dirigidos a muchos países, y debe tener por consiguiente una pertinencia amplia.

Una revisión a la literatura sugiere que el éxito ante la mediación cultural de un guía de turismo depende considerablemente de tres factores esenciales, como son: el conocimiento idiomático y de su propia cultura, sus actitudes organizativas y sus habilidades en la comunicación interpersonal, así como los factores cognoscitivos, afectivos y conductuales que contribuyen a entender y analizar sus competencias (profesional e intercultural).

En general, los guías turísticos cubanos poseen un conocimiento sólido de la cultura que ellos interpretan así como de la cultura de sus clientes. Su arsenal cultural podría considerarse como el más importante e incluye valores culturales, idiomáticos, estilos de comunicación y costumbres para proporcionar a sus clientes visiones profundas sobre un determinado destino, lo cual se considera improbable de éxito sin haber estado

“culturalmente sumergido” en la cultura de sus clientes o no tomar parte en entrenamientos culturales, como el que se rediseñará.

La actitud que los guías proyectan, ante los ojos del visitante, refleja mucho sobre la cultura local y constituyen una impresión duradera sobre el destino que los visitantes llevarán a casa consigo. Es quizás este elemento que ejerce una influencia notable en la psiquis del turista, cuando lo retome en las narraciones sobre el destino turístico visitado ante amigos, familiares y otros posibles clientes potenciales. Sin embargo, solo el conocimiento del guía no es suficiente en la mediación. También se necesitan tener actitudes acertadas para una mediación eficaz, incluso fomentar la empatía y el respeto hacia los visitantes.

Lo expuesto se evidencia en una situación dada pueden evitarse equivocaciones y malentendidos culturales o pueden reconciliarse fácilmente por la intervención del guía, poseedor de un acervo intercultural y de la habilidad de comunicar eficazmente entre ambas culturas. La comunicación eficaz significa que las guías negocien los significados compartidos apropiándose de ellos y haciendo un despliegue de disímiles estrategias y conductas eficaces para lograr los resultados que ellos y sus clientes deseen.

Uno de las representaciones más importantes de la comunicación del guía es la interpretación del paisaje físico y cultural a sus clientes. Una interpretación exitosa emplea un esfuerzo antes planeado para crearle al visitante una comprensión de la historia e importancia de ciertos eventos, personas y objetos asociados al sitio visitado. Esto se explica al hacer uso de ejemplos y comparaciones para interpretar este universo poco conocido por el visitante, por lo que resulta significativo hacer referencia a sucesos relacionados a la vida de sus visitantes e intentar dar énfasis a las conexiones y minimizar, de este modo, los efectos de desconocimiento ante una situación determinada.

El guidismo turístico se reconoce como un tipo de acto comunicativo. Sin embargo, presenta un modelo de formación que puede manifestarse de manera inconstante según la ciudad, sitios o cosas que se presentan al grupo. El investigador alemán Müller-Jacquier (2017) afirma que este tipo de guidismo (...) *“está siempre vinculado a la comunicación hacia el servicio; es decir, los miembros del grupo pagan por el proceso durante el cual el guía brinda conocimientos sobre ciertas áreas. El guía intenta mediar en las acciones de explicación para que los miembros del grupo entiendan los procesos”*.

De acuerdo con el investigador Bachmann (2017), el guidismo turístico se considera también multicultural: *“Al menos dos culturas diferentes se encuentran casi siempre en una dirección: uno orienta su cultura para que como guía realice la función de experto, mientras su contraparte asimila al otro en su cultura como receptor”*. Según el grado de divergencias culturales, el guía debe hacer uso de idiomas y competencias culturales diferentes y asimilar que un acompañamiento no se concibe de manera idéntica para un

grupo de hispanohablantes que para un grupo germano parlante, aun cuando los mismos objetos sean observados e interpretados en los mismos sitios.

La interacción analizada y ejemplificada por el investigador Schmitt (1997) entre un grupo de turistas alemanes y una guía polaca permite la mediación cultural exitosa determinada por las condiciones manifiestas en la tarea interactiva de todo participante para clarificar y mostrar recíprocamente cuáles requisitos previos para la mediación cultural se da en absoluto. Existen tareas que serán procesadas principalmente por el mediador de las que los destinatarios son responsables.

El análisis de este autor muestra que un receptor carente o inadecuado puede llevar al fracaso de la interacción intercultural y podría conducir a la consolidación de estereotipos nacionales. Sin embargo, sólo se prueba esta alusión sobre la base de los comentarios de la guía y por los informes de los turistas y no en base a los lugares existentes en que se pone de manifiesto la negociación explícita del significado, es decir, en los lugares donde turistas y guías interactúan recíprocamente durante el intercambio comunicativo.

El tipo de interacción comunicativa es por consiguiente dependiente de las realidades culturales y contextuales y puede acarrear también problemas comunicativos. De acuerdo con Pedroso (2001), *“el repertorio de los tipos de interacción comunicativa varía de acuerdo a cada cultura en cuestión”*.

Las soluciones a problemas comunicativos dentro de una cultura no necesitan corresponder a las soluciones en la otra cultura. Además, un problema comunicativo específico puede verse como algo habitual dentro de una cultura, mientras el mismo problema emerge en otra cultura como algo inusual.

Resultados y discusión.

La interculturalidad es hoy, sin dudas, una propuesta polémica, en tanto que ésta propone el diálogo y la negociación como estrategias que logren, por un lado, la preservación de la identidad cultural y lo “originario” y por el otro, que nutran de nuevos conocimientos y elementos culturales a los sujetos interactuantes en la diferencia. Los turistas que provienen de países y territorios diferentes intentan familiarizarse con prácticas sociales y culturales, experiencias y acondicionar sus hábitos de forma explícita o implícitamente a los modelos establecidos que les llegan mediante la comunicación e interpretación. En este instante puede originarse un enriquecimiento mutuo o se puede poner en peligro la cooperación al derivarse en el arrastre de actitudes estereotípicas hasta desarrollar una conducta aprensiva y alarmante. La competencia intercultural de un guía ejerce un efecto positivo en la satisfacción de los visitantes al contribuir en la calidad de la experiencia intercultural durante su viaje.

La interpretación del patrimonio constituye uno de los ejes claves de los desafíos que el turismo tiene en la actualidad, tanto en la generación de nuevos productos, como en la preservación de elementos que ya están en el mercado, porque los recursos turísticos pertenecen al patrimonio común de la humanidad y las comunidades en cuyo territorio se encuentran, una cuestión de suma importancia al valorar el papel del guía para la conservación del patrimonio para las generaciones presentes y futuras.

El patrimonio se considera clave en la capacidad de construcción de la cultura, en la medida que posibilita verificar las actitudes, comportamientos y valores implícitos o adjudicados de la producción cultural a través del tiempo. Por tanto unas de las actividades esenciales de nuestros guías se centra en ayudar a sus clientes a comprender, apreciar, cuidar, preservar e interpretar el patrimonio cultural y natural en una zona, una región, localidad o país.

La singularidad de este estudio, desde el punto de vista científico se concreta en su objetivo de describir el rediseño de un entrenamiento a convertirse en un efectivo medio de enseñanza, en función de la superación de los estudiantes y encaminado al desarrollo de su competencia intercultural en su desempeño como guías de turismo cubanos, destacando su labor de mediador cultural en la interpretación del patrimonio.

Partiendo de la inexistencia de un producto turístico abarcador que valiéndose de la mediación entre las culturas se centre en la interpretación patrimonial de inmuebles y elementos distintivos tanto de la arquitectura religiosa en el centro histórico habanero, este autor se dio a la tarea de crear un entrenamiento cultural enfocado, específicamente, a la profesión del guía de determinadas agencias de viajes que comercializan recorridos religiosos dentro de su paquete de productos. Cabe señalar que, aunque existen programas de recorrido religioso, en ocasiones, los guías no cuentan con el dominio lingüístico ni de conocimientos específicos para hacerle frente a esta tarea. Es por esta razón que se destaca el rediseño de un entrenamiento para el desarrollo de la comunicación intercultural, enfocado en la mediación e interpretación de nuestro patrimonio.

En Junio de 2009 el autor de este trabajo creó compendio para el aprendizaje del idioma alemán con fines específicos Arquitectura Religiosa en La Habana, destinado a satisfacer las necesidades de los profesores de turismo a cargo de la formación idiomática o de postgrado en lengua alemana para guías de turismo y otras profesiones vinculadas al tema. Con el interés de ampliar el uso y posibilitar mayor acceso de interesados se desarrolla un nuevo proyecto, denominado Huella de la vidriería y la arquitectura religiosas en La Habana. Éste se asentará en un entrenamiento y adoptará el aprendizaje a distancia con la instrucción en el aula para adaptarse a las necesidades de los estudiantes de la Licenciatura de Turismo y otros posibles participantes desde el sector turístico como son los guías turísticos y los profesionales del departamento de relaciones públicas y los comerciales y especialistas en promoción del sector.

El entrenamiento será concebido para el auto-aprendizaje y comprenderá un conjunto de actividades y textos, que tienen su base en el enfoque modular. Asimismo, se encaminará a desarrollar en los estudiantes la competencia comunicativa y contribuir a incrementar su acervo cultural. Con este fin se considerarán sus conocimientos en lo referente a informaciones socioculturales propias de nuestro país para lograr un intercambio eficaz.

Los objetivos se centran en satisfacer las necesidades de formación y/o superación de estudiantes de la Licenciatura de Turismo e interesados y contribuir a la promoción especializada sobre nuestra arquitectura religiosa. El entrenamiento estará conformado por las unidades didácticas (Huella de la vidriería eclesiástica en La Habana y Arquitectura religiosa en La Habana), que construirán un diálogo con el estudiante mediante una exposición teórico-práctica relacionada con cada tema desarrollado.

La composición del entrenamiento comprenderá el conocimiento general de la Arquitectura de La Habana en la Colonia y de la primera mitad del siglo XX; además, se incluyen dos recorridos para comprender y aprender a apreciar la vidriera eclesiástica y culmina con un recorrido, donde el estudiante pondrá en práctica todo ese contenido aprendido, mediante actividades que van desde la ejercitación guiada a la simulación libre.

Desde el punto de vista metodológico, se asume el paradigma cualitativo. Mediante el método análisis-síntesis se estudiaron de forma exhaustiva los programas y planes de estudio vigentes en el idioma con fines específicos en el sector del turismo cubano; además de otras propuestas de capacitación profesional, orientaciones metodológicas y otros presupuestos teóricos. El método modelación permitió la transferencia de modelos para organizar las actividades que integrarán el entrenamiento a rediseñar. Con relación a los métodos empíricos, se utilizó el análisis documental que posibilitó profundizar en la literatura científica sobre el tema de investigación. Se empleará el Criterio de Expertos para la consulta a especialistas, recopilar sus experiencias acumuladas sobre el tema, dadas sus vivencias profesionales en los cursos de formación del turismo.

Conclusiones.

- Las reflexiones expuestas han preparado un armazón conceptual para valorar la competencia intercultural de nuestros guías de turismo, al hacer uso de la mediación e interpretación en el contexto turístico. El armazón que se desea perfilar sugiere que una combinación de estos factores determinará el nivel de comprensión de los visitantes y su satisfacción ante la experiencia intercultural en el recorrido guiado.
- El papel del guía es meritorio para el desarrollo del patrimonio turístico de un destino determinado. Su interpretación en el ámbito del turismo es una actividad que ha tenido un importante desarrollo, que debe partir de estrategias de

comunicación intercultural y planes de interpretación que conlleven a una eficiente conservación del mismo.

- Sobre la base de las experiencias recogidas y la aplicación de los métodos descritos, se concluye que este entrenamiento debería diseñarse e implementarse para mejorar sus habilidades en determinadas situaciones interculturales. La caracterización del entrenamiento a distancia, de conjunto con sus dos componentes, las indicaciones metodológicas y el sistema de evaluación asumido deben contribuir al desarrollo gradual de estrategias basadas en el diálogo intercultural, mediante el empleo de la lengua extranjera.
- El rediseño del entrenamiento es factible para fomentar la mediación de situaciones, con el esbozo de las razones siguientes: El guía de turismo, si no tiene formación universitaria en la lengua extranjera, desconoce aspectos de la cultura meta. Es necesario considerar las vivencias del quehacer de estos futuros profesionales y suplir carencias de los estudiantes sobre el conocimiento de su propia cultura e incorporará actividades para el trabajo en grupo, tal como se considera el desempeño diario del profesional guía de turismo.
- El rediseño de *Huella de la vidriería y la arquitectura religiosas* en La Habana pretende lograr mayor atención e interés de nuestros estudiantes por aspectos de nuestra cultura, contribuir a su formación general integral, no solamente vinculada a los conocimientos idiomáticos sino también brindar nuevos conocimientos a los profesores e interesados. Además de despertar el interés a determinadas AAVV en la creación de recorridos más concretos y aportar nuevos recorridos turísticos.
- Asimismo, este proyecto pudiera contribuir a su inclusión en los programas de formación o como asignatura optativa en la Licenciatura en Turismo, en las escuelas de turismo y de otras instituciones interesadas, donde no existe un programa de la especialidad que comprenda el difícil y a la vez interesante contenido de la arquitectura religiosa.
- Como recomendación de este estudio se señala el estudio de las diferencias culturales de los distintos representantes de los mercados más asiduos a este producto. Dada la escasez de exploraciones en este área, el entrenamiento deberá demostrar utilidad al captar un buen entendiendo de la experiencia intercultural durante un recorrido turístico y del papel del guía en esa experiencia.
- *Huella de la vidriería y la arquitectura religiosas* en La Habana puede contribuir a crear otros entrenamientos a distancia y sus materiales didácticos en soporte digital para desarrollar la competencia intercultural en los profesionales de este contexto de formación y/o superación posgraduada del turismo cubano. Se podrá considerar como punto de referencia y como fuente de información, en cuanto al modo de abordar las actividades para el aprendizaje a distancia. Contribuirá a ampliar los conocimientos culturales de los estudiantes de la Licenciatura en Turismo y se podrá aplicar en instituciones cubanas de nivel superior dedicadas a

la capacitación de los guías de turismo.

Referencias bibliográficas.

- Bachmann, S. (2017). Bericht über das Arbeitstreffen. En: Fortbildung für Fortbilder- interkulturelles Lernen und Landeskunde in den Seminaren des Goethe-Instituts, Ed. Goethe-Institut, Múnich, Alemania.
- Böhm, S. (2014). ¿Cómo llevar a cabo un diálogo intercultural con alumnos de una sola cultura? Revista Reencuentro 47 Análisis de problemas universitarios, UNAM Xochimilco, México.
- Brito, M. (2000). Apuntes para los Guías de Turismo. Revista Ediciones Balcón, EAEHT, La Habana, [en línea]. 26 (25-37): 1. [Consulta: 12 de febrero de 2019].
- Brito, M. et al. (2006). Técnicas de guiar e Interpretación Patrimonial. Revista Ediciones Balcón, EAEHT, La Habana.
- Costa, M., Ravetto, M. (2018). Asymmetries and adaptation in guided tours with German as a foreign language. En: Linguistic insights, Edit. Brill Editions, Amsterdam, Países Bajos.
- Fernández, G., Ramos, A. (2004). El patrimonio histórico-cultural revalorizado en el marco de un desarrollo sustentable del turismo, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.naya.org.ar/turismo/>.
- Held, G. (2019). Destinationswerbung: Zur Image-Konstruktion von touristischen Räumen durch multimodale Inszenierung von Identitätsmarkern. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft 11, Alemania (149–174). [Consulta: 30 de abril de 2019]. Disponible en: <https://doi.org/10.1515/tw-2019-0008>
- Katan, D. (1997). En: TORRES, H. El Desarrollo de la Competencia Comunicativa Intercultural de los Estudiantes de la Licenciatura en Inglés con Segunda Lengua Extranjera a través del Curso Panorama Histórico-Cultural de los EEUU. Tesis (en opción al grado de Doctor en Filología), 2003, Facultad de Lenguas Extranjeras, Universidad de La Habana.
- Morales, A. (2016). Concepción didáctico-metodológica para el desarrollo de la competencia intercultural en los guías de turismo de alemán. Tesis (en opción al grado de Doctor en Ciencias Filológicas), Facultad de Lenguas Extranjeras, Universidad de La Habana.

- Müller-Jacquier, B. (2017). Germany as a Foreign Culture: Mediation Processes in Touristic Tours Intercultural Communication, RiK Editions, Alemania. [Consulta: 26 de noviembre de 2018]. Disponible en: <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/issue/download/41/12>
- Pedroso, I. (2001). El Guía de turismo: Principal Agente de Información en un Destino Turístico. Compilación 2001, Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey, Cuba.
- Pérez, L. et al (2006). Investigación Pedagógica. En: Revista Medisur, No. 4(1). Disponible en: www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml
Acceso: septiembre, 2014.
- Schmitt, R. (1997). "Ich werde sie sehen lassen" oder: über Möglichkeiten und Grenzen der Kulturvermittlung. Edit. Narr. Tübingen, Alemania.
- Tellería, M. (2001). Las competencias laborales: una nueva dinámica para formación en la empresa. Revista Apuntes No. 5. Balcón, (18-25). EAEHT, La Habana. Duffus,

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



La migración en el desempeño académico de los estudiantes de la Unidad Educativa Santa Rosa

Migration on the academic performance of the students of the Unidad Educativa Santa Rosa

- ¹ Mayra Yolanda Poaquiza Anchatuña  <https://orcid.org/0000-0003-1826-068X>
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Dirección de Posgrado,
Tungurahua,
mayra.y.poaquiza.a@pucesa.edu.ec
- ² Liliana del Rocío Mena Hernández  <https://orcid.org/0000-0003-3531-7350>
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Dirección de Posgrado,
Tungurahua,
lmena@pucesa.edu.ec

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 04/02/2022

Revisado: 16/03/2022

Aceptado: 07/04/2022

Publicado: 05/06/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2227>

Cítese: Poaquiza Anchatuña, M. Y., & Mena Hernández, L. del R. (2022). La migración en el desempeño académico de los estudiantes de la Unidad Educativa Santa Rosa. *Explorador Digital*, 6(2), 212-233. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2227>



EXPLORADOR DIGITAL, es una revista electrónica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>



La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras**claves:**

migración –
rendimiento
académico –
abandono –
refuerzo
académico

Resumen

Introducción: Desde tiempos remotos, la humanidad ha estado en movimiento y se ha producido el fenómeno de la migración.

Objetivo: Esta investigación tuvo como objetivo principal el determinar el nivel de incidencia de la migración en el rendimiento académico de los estudiantes en las áreas básicas de Lengua y literatura, matemáticas, ciencias naturales y estudios sociales en la Unidad Educativa “Santa Rosa”. **Metodología:** se realizó una investigación mixta, en la cual participaron 339 estudiantes de educación básica elemental y 10 docentes. Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron la encuesta para los estudiantes de segundo, tercero y cuarto grado y la entrevista para los docentes. Tanto la encuesta como la entrevista fueron condicionales, es decir, la siguiente pregunta dependía de la respuesta de la anterior. De esta manera se pudo evidenciar documentar el número exacto de estudiantes que provienen de hogares migrantes. Y el nivel de conciencia sobre este tema que tienen los docentes. Los datos obtenidos fueron consolidados y homogeneizados para su análisis. **Resultados:** los resultados obtenidos indican un gran número de estudiantes con ascendencia de familias migrantes del campo a la ciudad, quienes no tienen el apoyo de sus familias en las tareas escolares. Además, tienen problemas de rendimiento académico en todas las asignaturas. Sin embargo, este problema no está reflejado en documentos ya que los docentes realizan recuperación pedagógica y envían trabajos extras con lo cual, los niños mejoran su calificación. **Conclusión:** luego de este proceso, se concluye que, en la Unidad Educativa Santa Rosa, existe un problema mayoritario con relación a estudiantes migrantes del campo a la ciudad lo cual acarrea problemas académicos los cuales se tienen que resolver al interior de las aulas mediante refuerzo académico, sin el aporte de los padres de familia.

Keywords:

migration -
academic
performance -
Abandonment -

Abstract

Introduction: Since ancient times, humanity has been on the move and the phenomenon of migration has occurred. **Objective:** This research aims to determine the level of incidence of migration on the academic performance of students in the basic areas of Language and literature, mathematics, natural sciences and social studies in the Unidad Educativa "Santa Rosa". **Methodology:**

Academic reinforcement

mixed research was carried out, in which 339 elementary basic education students and 10 teachers participated. As data collection instruments, the survey for second, third and fourth grade students and the interview for teachers were used. Both the survey and the interview were conditional, that is, the next question depended on the answer to the previous one. In this way, it was possible to document the exact number of students who come from migrant homes. And the level of awareness on this issue that teachers have. The data obtained were consolidated and homogenized for analysis. **Results:** the results obtained indicate a large number of students with ancestry from migrant families from the countryside to the city, who do not have the support of their families in school tasks. In addition, they have academic performance problems in all subjects. However, this problem is not reflected in documents since teachers carry out pedagogical recovery and send extra work with which the children improve their grade. **Conclusion:** after this process, it is concluded that, at Unidad Educativa Santa Rosa, there is a majority problem in relation to migrant students from the countryside to the city, which leads to academic problems which have to be solved inside the classrooms through academic reinforcement, without the input of parents.

Introducción

En los últimos tiempos, la migración se ha convertido en uno de los temas más relevantes a nivel mundial; ya que se ha visto un debate sobre los derechos humanos de los inmigrantes, las consecuencias económicas de la inmigración y las políticas públicas relacionadas con los inmigrantes y sus relaciones con los nativos (Debandi & Fernández, 2018). En este contexto, América Latina y el Caribe (ALC) juega un papel importante en los flujos migratorios del mundo, ya que cerca de 40 millones de migrantes provinieron de esta región en 2017 (Organización de las Naciones Unidas, 2017; Sotomayor et al., 2019). Cabe indicar que el destino favorito de los emigrantes de ALC es América del Norte; sin embargo, existe migración interna e intrarregional. Esta migración está motivada por dificultades políticas y económicas en los países de origen.

La literatura empírica que ha examinado los efectos de la migración generalmente se ha centrado en los resultados del mercado laboral de los trabajadores (Debandi & Fernández, 2018), pero también existe una creciente literatura centrada en los resultados educativos, específicamente en el desempeño académico de los estudiantes (Yumbra, 2016). En

primera instancia Chucho (2018), estableció el nivel de influencia de la migración en el rendimiento académico de los niños debido al alto índice de progenitores migrantes y un deficiente acompañamiento en las tareas escolares y por ende un bajo rendimiento académico. En relación a los hallazgos provenientes de la encuesta y entrevista realizadas, se encuentran mejores condiciones económicas, pero también, situaciones adversas relacionadas con la conformación familiar, la afectividad y las emociones. Así como falta de protección a los niños, desmotivación por el estudio, y. Del mismo modo Sotomayor et al. (2019), en su investigación analizan la crisis económica, falta de empleo, el nivel de vida ideal, la corrupción entre otros como la mayor problemática y la principal causa de la migración ecuatoriana. Todas estas causas son corroboradas por Paladines (2018), quién además sugiere que la crisis financiera y la dolarización aportaron al crecimiento del fenómeno de la migración. Esto trajo consigo, problemas socio-educativos en la población infantil del Ecuador (Andrade, 2019).

Este estudio se enmarca en los fenómenos migratorios desde las zonas rurales hacia las ciudades (Andrade, 2019). Los motivos de esta migración serían la falta de productividad de las tierras, escasez de empleo, recursos económicos bajos para solventar a sus familias y la falta de instituciones educativas para el ingreso a la educación, que no cuentan con todos los niveles de educación (Chucho, 2018). Este fenómeno social afecta directamente al rendimiento escolar de los estudiantes, debido a que viven en compañía de otros familiares, habitan en lugares que carecen de los servicios básicos, lo que constituye un problema de frustración para niños y padres (Eguiguren, 2017). Son personas netamente indígenas traen consigo culturas ancestrales que al ubicarse en una zona urbana les es difícil adaptarse a las costumbres de la ciudad, como: modales, aseo, cordialidad (Eguiguren, 2017).

Cabe recalcar que también se ha detectado que los niños traen consigo un porcentaje alto de desnutrición, factor que impide la concentración en el aprendizaje, debido a su mala alimentación algunos niños tienen retraso intelectual (Aguilera, 2019). Por otra parte, Calero et al. (2010), afirma que la condición de inmigrante incrementa el riesgo de fracaso escolar. Además, en el Ecuador existió un fenómeno histórico determinante en la migración interna del país. En su trabajo de investigación Vega (2018), afirma que en el gobierno anterior se cerraron alrededor de 6.200 escuelas comunitarias rompiendo de esta manera la vida social en especial de las comunidades indígenas. Dentro de este fenómeno, se ha evidenciado la migración de las familias del campo a la ciudad.

Este estudio está ampliamente justificado ya que contribuye a la literatura sobre el efecto de la migración en el rendimiento académico de los estudiantes. Tomando en cuenta que hay un grupo de ecuatorianos que deciden realizar un cambio radical de su vida, mediante la migración del campo a la ciudad. Por lo tanto, se busca determinar el nivel de incidencia de la migración en el rendimiento académico de los estudiantes en las áreas básicas de

Lengua y literatura, matemáticas, ciencias naturales y estudios sociales en la Unidad Educativa “Santa Rosa”.

Marco Teórico

Migración

La migración es el movimiento de personas entre regiones o países. Es el proceso de cambiar el lugar de residencia y vivir permanentemente en una región o país. Según el Diccionario Demográfico de las Organización de las Naciones Unidas, la migración es un evento en el que las personas se mueven de un área geográfica a otra o cuando las personas que abandonan su lugar de residencia se van a vivir permanentemente a otra zona. La migración puede ser permanente o temporal con la intención de regresar al lugar de origen en el futuro (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2017).

La migración muestra las tendencias de los cambios sociales. Desde el punto de vista histórico, durante el proceso de industrialización y desarrollo económico, las personas migran de las granjas a las industrias, de los pueblos a las ciudades, de una ciudad a otra y de un país a otro (La Torre, 2008). En los tiempos modernos, se están produciendo cambios tecnológicos en Asia, África y América Latina, por lo que estas regiones están experimentando una migración a gran escala de las zonas rurales a las urbanas (Contreras & Gallardo, 2020).

Según Debandi & Fernández (2018), la migración afecta la oferta de trabajadores calificados y semi-calificados, el desarrollo de industrias y el comercio provocando cambios en la estructura de empleo de las personas migradas. La formulación de políticas económicas tiene una estrecha relación con el proceso migratorio porque la migración afecta el desarrollo económico y social de un país.

Entre los tipos de migración se encuentran las siguientes:

Inmigración y Emigración

Inmigración significa migración que ocurre solo dentro de un área, mientras que emigración significa migración fuera del área. Ambos tipos de migración se denominan migraciones internas que ocurren dentro del país. Cuando las personas de un país se mudan permanentemente a otro país, por ejemplo, si las personas de la India se mudan a Estados Unidos, para Estados Unidos se denomina Inmigración, mientras que para la India se denomina Emigración (Organización Internacional para las Migraciones [OIM], 2006).

Migración Bruta y Neta

Durante cualquier período de tiempo, el número total de personas que ingresan al país y el número total de personas que salen del país para residir se denomina migración bruta. La diferencia entre el número total de personas que vienen a residir en un país y salen del país para residir durante cualquier período de tiempo se denomina migración neta (Debandi & Fernández, 2018).

Migración Interna y Migración Externa

La migración interna significa el movimiento de personas en diferentes estados y regiones dentro de un país de un lugar a otro. Por otro lado, la migración externa o internacional se refiere al movimiento de personas de un país a otro para su asentamiento permanente (OIM, 2006).

Además, en la migración se utilizan los siguientes conceptos:

Corriente de migración

Corriente migratoria significa el número total de personas que migran de una región a otra o de un país a otro para residir durante un período de tiempo. Está, de hecho, relacionado con el movimiento de personas desde un área común de origen a un área común de destino (Debandi & Fernández, 2018)

Intervalo de migración

La migración puede ocurrir continuamente durante un período de tiempo. Pero para medirlo correctamente, los datos deben dividirse en intervalos de uno a cinco o más años. La división relativa a un período determinado se conoce como intervalo migratorio (OIM, 2006).

Lugar de origen y lugar de destino

El lugar de donde parte la gente es el lugar de origen y la persona se denomina emigrante. Por otro lado, el lugar de destino es el lugar donde la persona se mueve y la persona se denomina inmigrante (OIM, 2006).

Migrante

Migrante es la mano de obra que se traslada a alguna región o país por períodos cortos de tiempo, digamos varios meses o algunos años. Se considera como mano de obra secundaria (OIM, 2006).

Efectos de la migración interna

La migración interna afecta el lugar de origen de las personas y el lugar al que migran. Cuando los migrantes se trasladan de las zonas rurales a las urbanas, tienen efectos tanto positivos como negativos en la sociedad y la economía (Andrade, 2019).

En este contexto, existen efectos en la economía. Cuando la población migra de las zonas rurales, se reduce la presión demográfica sobre la tierra, aumenta la producción por trabajador y la productividad de la tierra, al igual que el ingreso per cápita (Calero et al., 2010). Aquellos, que migran a las zonas urbanas se encuentran en su mayoría en el grupo de edad de 18 a 40 años. Viven solos, trabajan y ganan dinero y envían sus ahorros a sus hogares en las comunidades. Estas remesas aumentan aún más los ingresos rurales que se utilizan para realizar mejoras en las granjas que elevan aún más sus ingresos (Debandi & Fernández, 2018). Además, cuando estos migrantes regresan ocasionalmente a sus pueblos, intentan elevar el nivel de consumo y de vida trayendo nuevas ideas y bienes a sus hogares. Los aparatos domésticos modernos y otros productos como televisores, neveras, motocicletas, etc. han entrado en la mayoría de las zonas rurales, donde fluyen mayores remesas desde las zonas urbanas (Suárez, 2008).

Sin embargo, con la migración de personas en edad de trabajar a las zonas urbanas, se reduce el número de trabajadores agrícolas. Esto conduce al empleo de miembros de la familia subempleados en la finca, como mujeres, personas mayores e incluso menores en unos casos, en otros, en cambio, se produce el abandono de la tierra y la paulatina erosión del suelo (Vega, 2018).

Por otra parte, existen los efectos demográficos y sociales (Debandi & Fernández, 2018). La migración reduce el crecimiento demográfico en las zonas rurales. Vivir en áreas urbanas hace que los migrantes sean conscientes de la salud. En consecuencia, enfatizan en la importancia del cuidado de la salud y la limpieza que reduce las tasas de fertilidad y mortalidad (Andrade, 2019). La migración también afecta la configuración social de las comunidades rurales. Debilita el sistema familiar conjunto si los migrantes se instalan permanentemente en áreas urbanas. Con la mezcla de los migrantes con personas de diferentes regiones en las ciudades, traen nuevos valores y actitudes que gradualmente cambian los viejos valores y costumbres de los habitantes del campo (Chucho, 2018).

En las zonas urbanas, también existen varios efectos causados por la migración interna. La migración aumenta la población de la clase trabajadora en las zonas urbanas. Pero la mayoría de los migrantes son hombres jóvenes de entre 15 y 24 años que no están casados. Otros por encima de este grupo de edad vienen solos dejando a sus familias en casa (La Torre, 2008). Esta tendencia mantiene la fecundidad en un nivel bajo. Incluso aquellos que se establecen permanentemente con sus cónyuges favorecen un pequeño número de hijos debido a los altos costos de vida. El otro factor responsable de la baja tasa de

fecundidad es la disponibilidad de mejores instalaciones médicas y de planificación familiar en las zonas urbanas (Calero et al., 2010).

Además, los efectos de la migración sobre los ingresos y el empleo en las zonas urbanas varían según el tipo de migrantes. Por lo general, de acuerdo con Herrera et al. (2005), los inmigrantes no están calificados y encuentran trabajos de vendedores ambulantes, limpiabotas, carpinteros, albañiles, sastres, conductores, cocineros, trabajo doméstico y otros comerciantes, etc. Estas son actividades del sector informal que pagan poco. Pero, según la ONU (2017), la evidencia sugiere que la mayor parte del empleo en el sector informal es económicamente eficiente y lucrativo. Por lo tanto, los migrantes ganan lo suficiente para gastar y remitir a sus hogares. De acuerdo con Eguiguren (2017), aquellos migrantes que tienen educación hasta el nivel secundario encuentran trabajos como dependientes, asistentes, taxistas, reparadores de máquinas y bienes de consumo duraderos, comercializadores de bienes y en otras actividades informales que son de pequeña escala, intensivas en mano de obra y no reguladas. Sus ingresos económicos son superiores al de los trabajadores no calificados (Andrade, 2019).

La migración de las zonas rurales a las urbanas tiene una serie de efectos adversos. Los pueblos y ciudades en los que se asientan los migrantes, enfrentan innumerables problemas. Existe el crecimiento prolífico de enormes barrios marginales. Estos asentamientos y grandes barrios no tienen acceso a servicios básicos como agua potable, servicios públicos, electricidad y alcantarillado. Adicionalmente, hay escasez de viviendas. Por su parte, el sistema de transporte de la ciudad no satisface la demanda de la creciente población. Hay contaminación del aire y del ruido, y aumento de la delincuencia y la congestión (Contreras & Gallardo, 2020). Además, hay subempleo masivo y desempleo en pueblos y ciudades. Se encuentran hombres y mujeres vendiendo plátanos, cacahuets, globos y otros productos baratos en las aceras y en las calles. Muchos trabajan como limpiabotas, ayudantes de estacionamiento, maleteros, etc. (La Torre, 2008).

Por lo tanto, la migración urbana aumenta la tasa de crecimiento de los buscadores de empleo en relación con el crecimiento de la población, aumentando así la oferta urbana de mano de obra. Por el lado de la demanda, no hay suficientes puestos de trabajo disponibles para las ruralidades en el sector urbano formal para los migrantes rurales sin educación ni capacitación (Eguiguren, 2017). En consecuencia, este rápido aumento de la oferta y la falta de demanda de mano de obra conducen a un desempleo y subempleo urbanos crónicos y crecientes (Suárez, 2012).

La migración y el desarrollo académico de los niños

Adicionalmente, de aquellos efectos positivos y negativos dentro de la economía y el crecimiento poblacional, están los efectos de la migración interna en la niñez y su

rendimiento académico. Según Herrera et al. (2005), la migración y la continua ausencia de un familiar cercano pueden perturbar el desarrollo y la escolarización de los niños. A medida que cambian la composición y los roles de la familia, es posible que se requiera que los niños asuman más responsabilidades domésticas y de crianza de los hijos y que desempeñen un papel en el mantenimiento del hogar. En términos de Hanson & Woodruff (2003), los niños enfrentan un estrés significativo, pierden los modelos a seguir de los adultos y la ausencia de los padres a una edad temprana podría dañar irreversiblemente el vínculo entre padres e hijos. De esta manera, se visualizan cambios de comportamiento que repercuten en su desempeño académico y el convivir con la sociedad (Contreras & Gallardo, 2020). Es difícil desentrañar los dos efectos descritos anteriormente debido a los considerables desafíos que implica separar los efectos debidos a los aumentos en los ingresos, por un lado, y la ausencia de los padres, por el otro.

Finalmente, es probable que los cambios de comportamiento inducidos por la migración den forma a futuras preferencias migratorias; ya que puede ser vista como un logro que estimula una 'cultura de emigración' (Andrade, 2019). Así mismo, los niños pueden estar menos motivados para estudiar, con la esperanza de migrar (Hanson & Woodruff, 2003). Además de los canales anteriores, el éxito de los migrantes en el extranjero tiene el poder de influir positivamente en la autoestima de los niños no migrantes y en las percepciones de su propio potencial, independientemente de sus propias aspiraciones migratorias (Debandi & Fernández, 2018).

Rendimiento académico

La complejidad del desempeño académico parte de su conceptualización. A veces se conoce como preparación escolar, rendimiento académico y rendimiento escolar, pero generalmente la diferencia de conceptos solo se explica por la semántica, ya que se usan como sinónimos (Blanco, 2009). He aquí varias definiciones del término.

Varios autores coinciden en que el rendimiento académico es el resultado del aprendizaje, impulsado por la actividad docente del profesor y producido por el alumno. Desde un enfoque humanista Blanco (2009), afirma que el rendimiento académico es el producto dado por los estudiantes y suele expresarse a través de las calificaciones escolares. Por su parte Albán & Calero (2017), se refiere al rendimiento académico como una medida de las habilidades indicativas y responsivas que expresan, de manera estimativa, lo que una persona ha aprendido como resultado de un proceso de educación o formación.

El rendimiento académico implica el cumplimiento de metas, logros y objetivos planteados en el programa o curso que atraviesa un estudiante. Éstas se expresan a través de calificaciones que son el resultado de una evaluación que implica aprobar o no determinadas pruebas, materias o cursos (Navarro, 2003). Por su parte Bravo et al. (2017), definen el rendimiento académico como el nivel de conocimiento que se muestra en un

área o materia en comparación con la norma, y generalmente se mide utilizando el promedio de calificaciones.

La finalidad del rendimiento escolar o académico es alcanzar un fin educativo, el aprendizaje. En este sentido hay varios componentes de la unidad compleja llamada rendimiento. Son procesos de aprendizaje promovidos por la escuela que implican la transformación de un estado dado, en un estado nuevo, y se logran con la integridad en una unidad diferente con elementos cognitivos y estructurales. El desempeño varía de acuerdo a las circunstancias, condiciones orgánicas y ambientales que determinan las habilidades y experiencias (Gajardo, 2012).

De acuerdo con el rendimiento académico, intervienen factores como el nivel intelectual, la personalidad, la motivación, las habilidades, los intereses, los hábitos de estudio, la autoestima o la relación profesor-alumno. Cuando ocurre una brecha entre el desempeño académico y el desempeño esperado del estudiante, se refiere a un desempeño divergente. Un rendimiento académico insatisfactorio es aquel que está por debajo del rendimiento esperado, el cual podría estar relacionado con los métodos de enseñanza u otros factores tales como la estructura socio-económica de la familia (Tonconi, 2010).

Hasta el presente, la expansión de las oportunidades educativas en América Latina no ha ayudado a compensar las desigualdades de origen socioeconómico y cultural. Si bien es cierto, hoy millones de niños y jóvenes, antes excluidos de la educación, ingresan al proceso educativo que incluye la educación preescolar, primaria y secundaria como obligatoria y gratuita. En promedio la mitad de estudiantes no completa la escuela secundaria, y la otra la mitad sigue caminos muy disímiles desde el punto de vista de la calidad educativa. De hecho, entre quienes completan la educación secundaria -condición para evitar el riesgo de caer por debajo de la línea de pobreza en América Latina- a los 15 años, un promedio del 50% no ha logrado alcanzar una competencia mínima en habilidades de aprendizaje definida por la evaluación PISA (Gajardo, 2012).

Metodología

Esta investigación tiene un enfoque mixto debido a que se recogieron tanto datos cualitativos como cuantitativos. Los métodos mixtos se utilizan para obtener una mejor comprensión de las conexiones o contradicciones entre los datos cualitativos y cuantitativos; pueden brindar oportunidades para que los participantes tengan una voz fuerte y compartan sus experiencias a lo largo del proceso de investigación, y pueden facilitar diferentes vías de exploración que enriquecen la evidencia y permiten que las preguntas se respondan con mayor profundidad (Hernández et al., 2010). Así mismo, los métodos mixtos pueden facilitar una mayor interacción académica y enriquecer las experiencias de los investigadores a medida que diferentes perspectivas iluminan los temas que se estudian (Cohen et al., 2007).

Además, esta investigación tiene alcance explicativo. Este alcance tiene el afán de explorar algo nuevo y explicarlo (Goddard & Melville, 2004). La investigación explicativa se define como un intento de conectar ideas para comprender la causa y el efecto, lo que significa que los investigadores describen lo que está sucediendo. La investigación explicativa analiza cómo las cosas se juntan e interactúan (Rodríguez Gómez et al., 1996). Este estudio datos primarios los cuales fueron obtenidos de una encuesta para los estudiantes y una entrevista hacia los docentes.

La población estuvo formada por 10 docentes y los niños y niñas que pertenecen a Educación General Básica Elemental, de la Unidad Educativa Santa Rosa. Se tomaron datos del total de la población para conocer de manera más efectiva, la realidad en la que ellos están inmersos con relación al tema migratorio. Los estudiantes asistieron a clases virtuales en dos diferentes jornadas, a saber, jornadas Matutina y Vespertina, como lo indica la tabla 1.

Tabla 1

Estudiantes de educación general básica elemental

CURSO	JORNADA	PARALELO	MASCULINO	%	FEMENINO	%	TOTAL
2 EGB	Matutina	A	19	6%	16	5%	35
2 EGB	Matutina	B	17	5%	18	5%	35
2 EGB	Vespertina	A	19	6%	16	5%	35
3 EGB	Matutina	A	19	6%	15	4%	34
3 EGB	Matutina	B	13	4%	22	6%	35
3 EGB	Vespertina	A	18	5%	18	5%	36
4 EGB	Matutina	A	20	6%	15	4%	35
4 EGB	Matutina	B	12	4%	15	4%	27
4 EGB	Vespertina	A	15	4%	19	6%	34
4 EGB	Vespertina	B	13	4%	20	6%	33
TOTAL			165	49%	174	51%	339

Fuente: Unidad Educativa Santa Rosa (2022)

Además, como lo indica la tabla número 1, existe una población estudiantil con tendencia a una mayoría de género femenino con 51% frente al 49% de población masculina.

Tabla 2

Estudiantes de educación general básica elemental por edad

Promedio	N	Desv. Standard
7.64	339	1.101

La tabla 2 indica el promedio de Edad de los estudiantes del nivel Elemental de la Unidad Educativa Santa Rosa. Tomando en cuenta que, este nivel de educación abarca tres años escolares tales como segundo, tercero y cuarto de Educación general básica; y la población objeto de estudio oscila entre los 6 a 9 años de edad, el promedio es de 7.64 con desviación estándar de 1.101.

Este estudio utilizó dos instrumentos de recolección de datos. El primero consistió en una encuesta dirigida a estudiantes para conocer su situación actual con relación a la migración. Esta encuesta constaba de un cuestionario condicional en *Google forms*. Para este paso, los representantes firmaron un consentimiento informado en el cual se comprometían a ayudar a los niños a contestar una encuesta. El segundo, basado en los datos obtenidos en la primera, una entrevista estructurada dirigida a los docentes de los mismos grados de educación básica Elemental, con el objetivo de conocer el desenvolvimiento de los estudiantes con experiencias de familias o padres migrantes. Dichos instrumentos de recolección de datos fueron debidamente validados por expertos en educación. Finalmente, los resultados se condensaron en bases de datos en Excel; los cuales se homogeneizaron para su posterior análisis estadístico.

Resultados

Encuesta a estudiantes

Como está especificado en la sección anterior, los datos obtenidos fueron homogeneizados y procesados. Por lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 3

Lugar de nacimiento de los niños de nivel elemental

Lugar de Nacimiento del niño o niña	Fr	%
Parroquia Santa Rosa	105	31%
Otra parroquia o cantón de Tungurahua	56	17%
		Pilahuin 28 50%
		Juan Benigno Vela 18 32%
		Chibuleo 10 18%
		56 100%
Otra provincia	166	49%
		Simiatug - Bolívar 166 100%
Otro país	12	4%
		Venezuela 12 100%
TOTAL	339	100%

La tabla número 3 demuestra que los niños de educación elemental en su mayoría no provienen de la parroquia Santa Rosa, solamente un 31% de ellos, son oriundos de la misma. El 56% provienen de lugares cercanos tales como Pilahuin, Juan Benigno Vela,

y Chibuleo. Mientras que el 49% de la población proviene de la provincia vecina de Bolívar, específicamente de la parroquia Simiatug. Por último, el 4% de toda la población proviene de Venezuela.

Esta información es crucial para entender el fenómeno migratorio de la población estudiantil. La mayoría de estudiantes provienen de hogares migrantes internos y externos.

Tabla 4

Migración externa

¿Vive con sus padres?	Fr.	%
Si	304	90%
No	35	10%
Total	339	100 %

La tabla 4 indica la situación de convivencia familiar que tienen los estudiantes. Por lo tanto, se deriva que la gran mayoría de los estudiantes viven con sus padres; mientras que el 10% de ellos no. De esta premisa se deriva la tabla 5.

Tabla 5

Situación de convivencia familiar

¿Dónde están sus padres?	Fr.	%	¿Por qué se fueron?	Fr.	%	¿Mantiene usted contacto con sus padres vía telefónica o redes sociales?			
Otro país	Estados Unidos	35	100%	Trabajo	35	100%	Si	35	100%
				Paseo		No			

La información desplegada arriba indica que, de aquellos estudiantes que no viven con sus padres, el 100% migraron a Estados Unidos por cuestiones de trabajo. Sin embargo, mantienen comunicación con sus padres por medio de redes sociales o vía telefónica. Cabe recalcar, además; que, estos niños y niñas están al cuidado de hermanos, abuelos y tíos, como lo muestra la tabla 6.

Tabla 6

Cuidado de niños que no viven con sus padres

¿Quién lo cuida en la actualidad?	Fr	%
Hermanos	7	20%
Abuelos	23	66%
Tíos	5	14%
Total	35	100%

Tabla 7
Representación y ayuda escolar

¿Quién lo ayuda en las tareas escolares?	Fr.	%	¿Quién asiste a reuniones como su representante?	Fr.	%
Padres	92	27%	Padres	30	90%
				4	
Hermanos	26	8%	Hermanos	7	2%
Abuelos	3	1%	Abuelos	23	7%
Tíos	29	9%	Tíos	5	1%
Nadie	18	56%	Nadie		
	9				
Total	33	100		33	100
	9	%		9	%

En la tabla 7, el 27% de los estudiantes indican que sus padres los ayudan en las tareas escolares. De la misma manera, el 18% aseveran que son apoyados por sus abuelos, tíos o hermanos. Sin embargo, el 56% de los niños indican que nadie los ayuda en sus tareas escolares. Por otra parte, quien asiste a reuniones escolares y funge como representante en la institución educativa en su gran mayoría son los padres de familia. Solo el 10% de los estudiantes, tienen como representantes a sus hermanos, tíos, o abuelos.

Tabla 8
Rendimiento escolar

¿En qué asignatura tiene mayor dificultad?	Fr.	%	Cuándo tiene problemas para mejorar su calificación?	Fr.	%
Lengua y literatura	59	17%	Nada		
Matemáticas	65	19%	Clases de recuperación	109	53%
Ciencias naturales	17	5%	Trabajos extras	95	47%
Estudios sociales	0	0%	Total	204	100%
Todas las asignaturas	17	50%			
	0				
No tengo problemas	13	40%			
	5				
Total, de estudiantes	33	100%			
	9				

Con respecto al rendimiento escolar, en la tabla 8 se muestra que el 50% de los niños tienen problemas en todas las asignaturas; mientras que el 36% tienen dificultades en matemáticas y lengua y literatura. Solamente, el 5% de ellos tienen problemas en Ciencias naturales. No obstante, el 40% de la población dice no tener problemas en ninguna asignatura. Por su parte, aquellos estudiantes con problemas de rendimiento escolar

indican que, para mejorar la calificación, su docente les da trabajos extras y realiza clases de recuperación.

Entrevista a docentes

En el contexto de la Pandemia COVID-19, los docentes del Nivel Elemental de la Unidad Educativa Santa Rosa, fueron entrevistados de manera virtual. De la misma manera que en la encuesta de los estudiantes, la entrevista fue estructurada para que las preguntas tengan sucesión de acuerdo a la respuesta de la pregunta anterior. Adicionalmente, se entrevistó a 10 docentes quienes estaban divididos en 6 de la sección matutina y 4 de la sección vespertina.

¿Ha identificado usted, en su aula, estudiantes que provienen de familias migrantes?

A esta pregunta, 6 de los docentes indicaron que si han detectado estudiantes migrantes. “La mayoría de mis estudiantes provienen de la provincia de Bolívar, otros son de Pilahuin y Juan Benigno Vela. Tengo un estudiante que es de Venezuela y tengo una niña que tiene sus padres en Estados Unidos”. Existen cinco docentes que indican respuestas similares. Sin embargo, cuatro docentes dicen no conocer nada relacionado a los estudiantes con antecedentes migratorios.

¿De qué lugar provienen los estudiantes con antecedentes migrantes de su aula?

“Mis estudiantes provienen de Simiatug que está ubicado en la provincia de Bolívar, también provienen de los lugares aledaños a la parroquia Santa Rosa, de Chibuleo, de Pilahuin. Casi no tengo estudiantes de la misma parroquia Santa Rosa, muchos de mis estudiantes son indígenas.” He visto también estudiantes de origen venezolano”. Los demás docentes reiteran esta información.

¿Cuál es el destino de los padres migrantes?

“La migración que yo he evidenciado en mi experiencia como docente es aquella migración del campo a la ciudad”. Otro docente concuerda indica: “los padres de mis estudiantes vienen del campo y como esta parroquia está muy cercana a la principal ciudad de la provincia, les es fácil encontrar trabajo y vivir en esta parroquia”. De igual forma, se dice que “yo conozco que los padres emigran del campo a la ciudad; y son muy pocos quienes han emigrado hacia otros países; quienes lo ha hecho, se encuentran en Estados Unidos”.

En su opinión, ¿cuáles son las causas para la migración de los padres de sus estudiantes?

Los docentes contestan: “la mayoría de los padres de familia vienen del campo a la ciudad por las comodidades que ofrece, como servicios básicos, salud, y fuentes de trabajo”. “He escuchado a mis padres de familia, decir que vienen del campo a la ciudad por las fuentes

de empleo. Aunque sea encuentran trabajo de vendedores ambulantes”. “Los pocos que migran hacia Estados Unidos, lo hacen por la falta de empleo”

¿Cómo es el rendimiento académico de los niños, hijos de padres migrantes?

“Como los padres de familia que provienen de otros lugares cercanos a la parroquia Santa Rosa son de escasos recursos económicos, también viven en condiciones no aptas para un buen desenvolvimiento. Por ejemplo, no tienen conexión a internet, viven en un solo cuarto donde hacen cocina y dormitorio. Además, su necesidad les obliga a trabajar todo el día, descuidando de esta manera el rendimiento académico de los estudiantes”. “Tomemos en cuenta que los niños de mi paralelo son de 8 años de edad, donde recién están aprendiendo a leer y escribir, ellos necesitan mucho apoyo en casa, que no lo tienen, por lo tanto, su rendimiento es muy bajo”. “Mis niños no participan en las clases virtuales, y su portafolio deja mucho que desear”. Todos los docentes indican que, en el afán por obtener dinero para satisfacer sus necesidades, los padres de familia descuidan a sus hijos. Más aún en el contexto de la pandemia donde la asistencia a clases no es obligatoria, los padres se descuidan mucho.

“La mayoría de mis niños, como provienen del sector rural y tienen raíces Kichwas, tienen problemas en todas las asignaturas, ya que demuestran problemas de lenguaje y confunden los fonemas que son propios de su idioma con aquellos del idioma español. Es así que, su aprendizaje es lento. Pero en general, demuestran descuido, por lo cual tienen bajo rendimiento en las clases en todas las asignaturas”

¿Considera usted que la migración es una de las causas para un bajo rendimiento escolar? ¿Por qué?

Los docentes responden afirmativamente; es decir, consideran que la migración es una causa fundamental para un bajo rendimiento académico ya que los niños no solo experimentan dolor por no estar en su tierra de origen, sino también, porque no tienen el apoyo de sus padres quienes no los apoyan con las tareas escolares.

En su experiencia, ¿tienen los niños apoyo de alguna persona mayor para el proceso de aprendizaje? ¿Quiénes los apoyan?

La mayoría de docentes indican que, en sus aulas, existen pocos niños que si tienen apoyo en casa con las tareas escolares. Sin embargo, la mayoría indica que los niños no tienen apoyo y que la asistencia a clases presenciales debería darse a la brevedad posible.

*¿Existe comunicación entre los representantes de los niños, hijos de padres migrantes?
¿De qué manera?*

Los niños ven muy poco a sus padres ya que la mayoría sale muy temprano a trabajar y regresan por la tarde o entrada la noche. Por otro lado, se ha detectado que aquellos niños que tienen a sus padres en el exterior, se comunican por medio de las redes sociales.

¿De qué forma, usted, soluciona los problemas de rendimiento académico de los niños hijos de migrantes?

Aquellos niños que no alcanzan los aprendizajes requeridos, que son bastantes en cada aula, los docentes realizan recuperación pedagógica que se refiere a dar las clases de manera individual o en pequeños grupos en horas extras de trabajo y realizar trabajos extras en conjunto con los estudiantes. Tomando en cuenta, que los niños y niñas no tienen apoyo en casa, se los reúne con todas las medidas de bioseguridad y se les da trabajos dirigidos, en un horario, extra, cuando los docentes y estudiantes acuden a la institución en forma presencial. Esto se lo realiza con el fin de mejorar su rendimiento y paliar de alguna manera las deficiencias que se causarán a futuro. Cabe indicar que, conforme a lo dispuesto por la cartera principal del Ministerio de Educación del Ecuador, en el marco de la pandemia COVID-19, ningún estudiante puede repetir el año escolar. Por lo tanto, luego del trabajo presencial, los docentes asignan la calificación mínima de 7, “por el tiempo y las circunstancias por la pandemia, yo doy trabajos en el aula, cuando venimos a presencial y les explico un poco, lo poco que hacen, les califico y les subo la nota, no aprenden casi nada, pero no puedo hacer más y debo poner 7” (Ministerio de Educación del Ecuador [MEC], 2021; 2020).

En el contexto de este estudio, el primer instrumento de recolección de datos evidencia que, en la Unidad Educativa Santa Rosa, existe una cantidad muy considerable de estudiantes que provienen de hogares con antecedentes migratorios. La mayoría han experimentado inmigración del campo a la ciudad; muy pocos de ellos tienen antecedentes de migración al exterior y un número muy bajo, provienen de otros países. Además, el común denominador de las causas para esta migración interna radica en el aspecto económico y laboral (Andrade, 2019).

Como es de esperar, los padres de familia dejan a sus hijos solos o al cuidado de terceros que no aportan en mucho para su buen rendimiento escolar. Se debe tomar en cuenta la edad de los niños de la población de estudio, son pequeños que comienzan en su escolaridad, por lo tanto, necesitan un apoyo, el cual les es negado. Desde ahí, se comienza con la deficiencia escolar, con graves consecuencias en los años escolares superiores, ya que sus bases son muy débiles. A decir de los niños, o de quienes los ayudaron a contestar la encuesta, la mayoría de ellos tienen dificultades en todas las asignaturas, dato que concuerda con Eguiguren (2017), quien indica que los niños que

vienen de zonas rurales tienen problemas escolares por su propia condición de pertenecer a otra etnia con rasgos propios. Esta información es corroborada por los docentes quienes indican que los niños tienen dificultades por su ascendencia Kichwa.

Con relación al segundo instrumento de recolección de datos, el 40% de los docentes no tienen idea de la proveniencia de los estudiantes, mientras que la mayoría tienen plena conciencia de este fenómeno. Sin embargo, en todos los casos, indican que los niños no tienen apoyo de sus padres ya que su rendimiento académico es bajo. Para paliar, esta situación, los docentes aplican las directrices del MEC (2020, 2021), con relación al rendimiento académico de los estudiantes y su evaluación durante la pandemia. De esta manera, no existen calificaciones que reflejen un bajo rendimiento, sino, se asigna la calificación mínima de 7 con lo cual, de alguna manera se está cubriendo, en el papel, las deficiencias de los niños y niñas que tienen en la realidad.

En consecuencia, se debería realizar una campaña de concienciación tanto para padres y madres de familia, como para docentes, con el fin de llegar a acuerdos relacionados con la ayuda en casa y cumplirlos.

Conclusiones

- Después de este trabajo, se concluye que la migración influye directamente el rendimiento académico de los niños y niñas de nivel elemental de la Unidad Educativa Santa Rosa por lo siguiente:
- Se ha detectado mayormente migración interna, es decir del campo a la ciudad, en las familias de los estudiantes. El abandono en el que los niños y niñas se encuentran, debido a que sus padres están dedicados al trabajo, con lo cual no prestan mayor atención al soporte que se debería brindar, más aún en la edad temprana en la que se encuentran. Esto a su vez, impide su correcto desarrollo en sus tareas escolares lo que hace que los docentes tengan la necesidad de aplicar correctivos que demuestran un mejor rendimiento académico con lo cual los niños alcanzan los aprendizajes requeridos en teoría.
- De esta manera, se sugiere que tanto docentes como padres de familia tomen conciencia del gran riesgo que corren los niños de educación elemental, al sufrir el desapego y desatención; ya que traerían graves consecuencias en los años superiores, aunque en los documentos no existan evidencias de rendimiento escolar bajo.

Referencias bibliográficas

Aguilera Cely, M. J. (17 de septiembre de 2019). *La desnutrición y su incidencia en el bajo rendimiento escolar*. Universidad Técnica de Machala: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15047>

- Albán Obando, J., & Calero Mieles, J. (2017). El rendimiento académico: aproximación necesaria a un problema pedagógico actual. *Revista Conrado* 13(58), 213-220.
- Andrade, M. (28 de octubre de 2019). *Causas y consecuencias socioeconómicas de la migración en el Ecuador, periodo 2008 – 2017*. Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7015/1/T3025-MGD-Andrade-Causas.pdf>
- Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y desigualdad: aportes para la política educativa. *Perfiles Latinoamericanos*, 17(34), 51-85.
- Bravo, M., Salvo, S. M., & Mancilla, J. H. (2017). Perfiles de desempeño académico: la importancia de las expectativas familiares. *Perfiles Latinoamericanos*. Vol.25. No.50 México, 1-10.
- Calero, J., Choi de Mendizábal, Á., & Waisgrais, S. (2010). Determinantes del riesgo de fracaso escolar en España: una aproximación a través de un análisis multinivel aplicado a PISA. *Revista de Educación*, 225–256.
- Chucho, Á. (10 de junio de 2018). *Influencia de la Migración en el Rendimiento Académico de los Estudiantes de Básica Media y Básica Superior en el centro Educativo Comunitario Intercultural bilingüe "Daniel Clavijo Iglesias" durante el Año Lectivo 2017 - 2018*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15702/1/UPS-CT007701.pdf>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Contreras, D., & Gallardo, S. (2020). The effects of mass migration on the academic performance of native students. Evidence from Chile. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1-36.
- Debandi, N., & Fernández, M. (2018). *Derechos humanos de personas migrantes*. Oficina Regional de la Para América del Sur.
- Eguiguren, M. (2017). Los estudios de la migración en Ecuador: del desarrollo nacional a las movilidades. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*. Núm. 58, 59-81.
- Gajardo, A. (2012). *Gajardo Rodríguez, A. (2012). Caracterización del rendimiento escolar de niños y niñas mapuches: contextualizando la primera infancia* (. Obtenido de Repositorio Digital Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/2726/1/TESIS289-130502.pdf>

- Goddard, W., & Melville, S. (2004). *Research Methodology: An Introduction*. New York: Blackwell Publishing.
- Hanson, G., & Woodruff, C. (2003). *Emigration and Educational Attainment in Mexico*. University of California.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Herrera, G., Carrillo, M., & Torres, A. (2005). *La migración ecuatoriana: Transnacionalismo, redes e identidades*. FLACSO.
- La Torre, A. (2008). *Influencia de la Migración en el Rendimiento escolar de los niños rurales*. Rispergraf.
- Ministerio de Educación del Ecuador [MEC], (2020). *Subsecretaría de Fundamentos Educativos*. Lineamientos para el proceso de Evaluación del Portafolio Estudiantil: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/09/Instructivo-para-evaluacion-de-los-aprendizajes-Sierra-y-Amazonia-2020-2021.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador [MEC], (2021). *Plan Educativo COVID-19*. Ministerio de Educación del Ecuador: <https://educacion.gob.ec/plan-educativo-covid-19/>
- Navarro, R. (2003). El Rendimiento Académico: concepto, investigación y desarrollo. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la educación*. Julio/diciembre, 1(2), 1-10.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU], (2017). *Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Reporte de Migración Internacional*. Organización de las Naciones Unidas.
- Organización Internacional para las Migraciones [OIM], (2006). *Glosario sobre migración*. Organización internacional para las migraciones.
- Paladines Paredes, L. (2018). La migración internacional en Ecuador: sus causas, consecuencias y situación actual. *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, núm. 14, 73-98.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Introducción a la Investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.

- Sotomayor León, D., Barrios Miranda, A., & Chinin Macanchi, M. (2019). Consecuencias de la Migración Ecuatoriana. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 458-464.
- Suárez Berrío, M. F. (2012). *La migración en Ecuador y su impacto en la familia y la escuela*. Obtenido de Dialnet Universidad de la Rioja: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=109442>
- Suárez, D. (2008). Causas y Efectos de la Migración Internacional. *PERSPECTIVAS*, núm. 22, 161-180.
- Tonconi, J. (2010). Factores que Influyen en el Rendimiento Académico y la Deserción de los Estudiantes de la Facultad de Ingeniería Económica de la UNA-Puno (Perú). *Cuadernos de Educación y Desarrollo* 2 (1), 1-10.
- Vega, M. (1 de agosto de 2018). *El Cierre de Escuelas Comunitarias y su Incidencia en el Proceso Educativo. Análisis de Caso en la Comunidad de Tigua Calerapamba, Provincia Cotopaxi, Parroquia Zumbahua*. Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15906/1/UPS-QT13057.pdf>
- Yumbla, G. (5 de agosto de 2016). *Influencia de la Migración en el rendimiento escolar de los niños de tercero a séptimo de educación general básica de la Escuela Federico Proaño en el período académico 2015-2016*. Repositorio digital Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12720/1/UPS-CT006591.pdf>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones

