

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN TURÍSTICA DEL MUSEO EL ESCLAVO REBELDE PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO LOCAL.

EVALUATION OF THE TOURIST MANAGEMENT OF THE REBEL SLAVE MUSEUM TO CONTRIBUTE TO LOCAL DEVELOPMENT

Lisset Álvarez Rodríguez (lissetalvarezrodriguez@gmail.com)

Estudiante de la Licenciatura en Turismo, Universidad de Matanzas

Massiel Laíz Rojo Chaviano (massiellaizrojo@gmail.com)

Profesora del Departamento de Turismo, Universidad de Matanzas

Resumen

Hoy el mundo se desenvuelve en un escenario donde el turista tiene mayor acceso a la información y siente nuevas necesidades de conocimiento, lo que hace que se interese por aspectos del patrimonio cultural del país que visita. El turismo cultural brinda beneficios al sector, atrae viajeros en todas las épocas del año y promueve el desarrollo de la identidad local. Entre las principales actividades que busca el viajero se encuentran las visitas a museos que forman parte de la herencia histórica-cultural de los destinos. Cuba cuenta con el privilegio de poseer una gran variedad de instituciones museísticas, algunas de ellas integradas al programa de la Ruta del Esclavo, de la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como lo es el museo El Esclavo Rebelde, perteneciente al territorio matancero. En los últimos tiempos, dicha entidad ha presentado dificultades en cuanto a su gestión turística, en tal sentido, la presente investigación persigue como objetivo general evaluar la gestión turística del Museo El Esclavo Rebelde para contribuir al desarrollo local de la comunidad Triunvirato. Para ello se emplean métodos y técnicas como: revisión de documentos, observación directa, tormenta de ideas, encuestas y entrevistas. Se obtiene como resultado un análisis de la situación actual de la entidad objeto de estudio, así como la evaluación de su gestión enfocada al turismo. La investigación tributa al proyecto institucional Competencia comunicativa intercultural en el discurso de interpretación patrimonial para el desarrollo local del turismo de ciudad.

Palabras clave: evaluación, gestión turística, museos, patrimonio cultural, turismo cultural

Abstract

Today the world operates in a scenario where tourists have greater access to information and feel new knowledge needs, which makes them interested in aspects of the cultural heritage of the country they visit. Cultural tourism provides benefits to the sector, attracts travelers at all times of the year and promotes the development of local identity. Among the main activities sought by the traveler are visits to museums that are

part of the historical-cultural heritage of the destinations. Cuba has the privilege of having a great variety of museum institutions, some of them integrated into the Slave Route program of the Organization for Education, Science and Culture (UNESCO), such as the El Esclavo Rebelde museum, belonging to the Matanzas territory. In recent times, this entity has presented difficulties in terms of its tourist management, in this sense, the present investigation pursues as a general objective to evaluate the tourist management of the El Esclavo Rebelde Museum to contribute to the local development of the Triunvirato community. For this, methods and techniques are used such as: document review, direct observation, brainstorming, SWOT matrix, surveys and interviews. As a result, an analysis of the current situation of the entity under study is obtained, as well as the evaluation of its management focused on tourism. The research pays tribute to the institutional project Intercultural communicative competence in the patrimonial interpretation discourse for the local development of city tourism.

Keywords: evaluation, tourism management, museums, cultural heritage, cultural tourism

Introducción

En los últimos años el turismo ha adquirido una notoria importancia manifiesta no solo en el aumento del número de personas que se desplazan con fines turísticos de un lugar a otro, sino también en la búsqueda permanente de nuevas modalidades desarrolladas a través de productos que complementan la oferta turística de los destinos.

El auge del turismo alternativo en los últimos tiempos, en contraposición a la actividad turística masiva que se ha estado desarrollando hasta hoy, ha propiciado una mayor concientización en cuanto al cuidado y protección de los recursos naturales y culturales que conforman el patrimonio de las naciones. Dicho modelo comprende una serie de variantes de la actividad, entre ellas el turismo cultural, étnico, educativo, científico y rural todo lo cual fomenta la diversificación de las ofertas existentes en función de la sostenibilidad y sustentabilidad turísticas y el desarrollo local.

Flores (2008, citado por Flores & Olmos, 2021, p. 17), menciona que el turismo y el desarrollo local en conjunto son estrategias que están basadas en el potencial territorial y la riqueza natural, cultural y social; por lo que factores como la coordinación de capacidades administrativas deben ir en correspondencia de una buena gestión de dichas riquezas. En tal sentido, la gestión turística del patrimonio tiene un objetivo primordial definido como preservar la herencia de los bienes que representan.

Muchos de los bienes patrimoniales que representan la identidad, cultura e historia de las naciones, se encuentran resguardados en los museos que, según (ICOMOS, 2018) constituyen un medio para transmitir conocimientos sobre diferentes temáticas; son, además, una muestra de la historia, forma de vida, arte, entre otras cosas de donde esté ubicado; en el aspecto turístico un museo debe convertirse en un destino turístico, que sea el principal objetivo por el cual viajar. En definitiva, un museo es un

establecimiento accesible al visitante, que obtiene, conserva, indaga, comunica y muestra el patrimonio tangible e intangible de la sociedad y de su medio para la formación, el estudio y el encanto. (p. 16)

En función de ello, “la gestión turística abarca la realización de acciones encaminadas a lograr que el museo sea accesible para el visitante y perfeccionar su recorrido” (Camprubí, 2015). En tal sentido, el interés y aprendizaje de los distintos públicos que lo visitan radica en su correcta gestión, enfocada en las expectativas de los visitantes y en su satisfacción, por lo que, a decir de (Sánchez & Vacas, 2022), “es en la industria turística donde estos tres elementos —museos, visitantes y motivación— convergen en forma de recurso turístico, demanda turística y finalidad”. (p. 342)

Es por ello que en varias de las instituciones museísticas a nivel internacional se preocupan cada vez más por conocer al público que reciben y reflexionan sobre cómo saber más de esas personas, determinando qué datos son precisos y valiosos, en función de diseñar estrategias capaces de mejorar la experiencia de los visitantes. (González, 2021)

No obstante, hay que considerar que, de toda la oferta museística existente, no toda es turística. (Donaire, 2012) establece tres tipos de relaciones entre los museos y el turismo: 1) los museos representan el principal atractivo de un destino, 2) los museos que sirven de complemento al recurso turístico principal del destino y colabora en su diversificación y 3) los museos que no son plenamente turísticos, sino que reciben visitas de grupos escolares, aficionados y algún turista residual.

En consecuencia, en la realización de la presente investigación se tomaron en cuenta diversas investigaciones entre las que destacan autores como (Donaire, 2012), (Camprubí, 2015) quien aporta la primera metodología para evaluar la gestión turística de los museos, (Carrera & Quelal, 2021), (González, 2021), (González & Revelo, 2021), (Pastuisaca, 2022), (Sánchez & Vacas, 2022), todos los cuales abordan temáticas concernientes a la estrecha relación entre el turismo y las instituciones museísticas; mientras que autores como (Velasco, 2009) y (Butler & Hart, 2022) realizan importantes aportaciones referentes a la gestión turística del patrimonio cultural y de los destinos turísticos en general.

Cuba cuenta con una amplia red de museos que constituyen muestra irrefutable del importante patrimonio natural y cultural de la nación. En la provincia de Matanzas, en particular, a pesar de contar con una gran variedad de centros museísticos en sus municipios, no se ha fortalecido su gestión turística en función del desarrollo de dichas localidades, incluso en muchos ni siquiera se realiza. Tal es el caso del Museo El Esclavo Rebelde, erigido en las áreas de lo que fuera el antiguo ingenio del siglo XIX nombrado como “del Triunvirato de Alfonso” en la localidad de Triunvirato perteneciente a Limonar. A pesar de las obras de rehabilitación del sitio entre 2009 y 2014, luego de la reinauguración el 24 de julio de 2015, se ha recibido un número poco significativo de visitantes tanto nacionales como extranjeros y, en consecuencia, una disminución de

los ingresos, provocado en gran medida, por problemas detectados en su gestión turística.

Teniendo en cuenta estas consideraciones se plantea como **problema científico** de la investigación ¿Cómo evaluar la gestión turística del museo El Esclavo Rebelde para contribuir al desarrollo local?

Para dar respuesta al problema científico se propone como **objetivo general** de esta investigación: Evaluar la gestión turística del museo El Esclavo Rebelde para contribuir al desarrollo local.

La investigación tiene como **objeto de estudio**: la gestión turística de los museos y como **campo de acción**: el museo El Esclavo Rebelde.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados se emplean métodos y técnicas investigativas, entre ellos el análisis documental, la observación participante, la tormenta de ideas, encuestas y entrevistas.

Se obtiene como resultado un análisis de la situación actual del museo “El Esclavo Rebelde” así como la evaluación de su gestión turística a partir de la aplicación de diversos indicadores, lo cual constituye una herramienta útil para la toma de decisiones por parte de los actores involucrados en función de cumplir el encargo social de la institución y sus objetivos estratégicos. El mismo tributa al proyecto institucional “Competencia comunicativa intercultural en el discurso de interpretación patrimonial para el desarrollo local del turismo de ciudad”.

Materiales y Métodos

El estudio fue realizado en el Museo “El Esclavo Rebelde”. La investigación se sustenta sobre la base de la metodología cualitativa al evaluarse la gestión turística de la institución mediante indicadores cualitativos y el estudio se define de tipo descriptivo al analizar y explicar las características y propiedades del objeto de estudio, así como conocer criterios y valoraciones de los trabajadores y visitantes sobre la gestión turística del museo.

Se trabajó con un total de 20 unidades de análisis, quedando conformada la muestra por la administradora, 2 museólogas y 17 visitantes. El tipo de muestra fue no probabilística pues lo que se pretendía era encontrar los informantes competentes que poseyeran la preparación y experiencia requeridas y el tipo de muestreo por máxima variedad permitió conocer los criterios de los especialistas que poseían rasgos comunes y experiencias en el tema abordado, así como los intereses y opiniones de los visitantes en relación a la gestión turística en el museo.

Los métodos y técnicas empleadas en la búsqueda de información fueron: el análisis de documentos, donde se realizó una revisión exhaustiva de archivos, expedientes y demás documentación oficial que permitiera conocer la situación actual de la entidad objeto de estudio; la observación participante, pues las autoras se integraron al campo de acción de forma colaborativa; la entrevista, mediante la cual se obtuvieron los criterios del personal seleccionado sobre la gestión turística del museo; la encuesta a

los visitantes, en función de saber sus opiniones respecto a determinados indicadores concernientes a la gestión y la tormenta de ideas .

En función del objetivo planteado en la investigación y a partir de una extensa revisión bibliográfica, se desarrollaron una serie de indicadores que permitieron evaluar la gestión turística del museo “El Esclavo Rebelde”.

Figura 1. Indicadores de gestión turística



Fuente: Las autoras, a partir de (González & Revelo, 2021)

Resultados

El museo El Esclavo Rebelde se encuentra situado a aproximadamente 4 km del actual poblado de Triunvirato (Consejo Popular del municipio de Limonar), a 1km del pueblo de Cidra (Consejo Popular del municipio de Unión de Reyes) y a 14 km de la ciudad de Matanzas, se ubica en el Sitio Monumento al Esclavo Rebelde, el cual se erige en las áreas de lo que fuera el antiguo ingenio del siglo XIX nombrado como “del Triunvirato de Alfonso”, y aunque no se tiene certeza del origen de tal denominación, la misma podría deberse a la existencia de tres inversores o dueños pertenecientes a la familia Alfonso, una de las más ricas del país durante la primera mitad de dicha centuria y a la cual pertenecían otros ingenios de la zona.

El 5 de noviembre de 1843 se produjo en las áreas del referido ingenio, uno de los primeros y más notables levantamientos de esclavos ocurridos en Cuba durante la primera mitad del siglo XIX, donde la dotación completa se alzó liderada por el Gangá Manuel y los Lucumíes Felipe, Narciso y la legendaria esclava Carlota. Durante la rebelión en la que participaron hombres y mujeres, se liberó a las dotaciones de múltiples ingenios y fincas de la zona cercana al Triunvirato, incluso se relata que la mejor ruta a seguir la indicaba la esclava Fermina del ingenio Ácana. Se enfrentaron a su paso con mayorales y empleados y después a fuerzas organizadas del capitán del Partido de Sabanilla (hoy Juan Gualberto Gómez). Los sublevados fueron aplastados después de quemar propiedades y enfrentarse a oponentes en los ingenios “Ácana”; “Concepción”; “San Miguel”; “San Lorenzo” y “San Rafael”. Como resultado hubo más de 50 muertos (entre ellos Carlota) y 67 prisioneros. Este hecho estremeció al gobierno español en la isla, el cual desató una represión sin precedentes hasta ese momento.

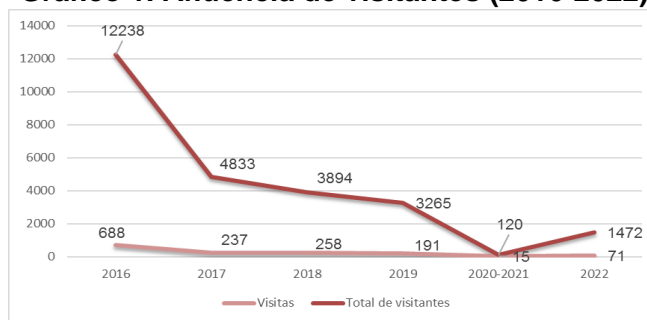
En el año 1974 el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz planteó la necesidad de erigir un monumento que representara y perpetuara la memoria de las sublevaciones de

esclavos ocurridas en todo el país, sugiriendo la idea de levantarlo precisamente en las áreas de lo que fue el ingenio Triunvirato, por la relevancia y significación de los hechos que allí tuvieron lugar. En la Resolución 03 dictada el 10 de octubre de 1978, se incluye a los vestigios de lo que fuera el ingenio Triunvirato como “Construcción Industrial de la Colonia” (Sitio Histórico de Tipología Industrial) y es declarado como Monumento Nacional con grado de protección uno, lo que lo distingue como un bien de alto valor que deberá conservarse íntegramente y en el que se autorizará y recomendará la realización de actividades que fundamentalmente tiendan a su conservación y restauración (Proyecto de Desarrollo Local, 2018, p.1-2).

El museo está conformado por el Conjunto Escultórico que se inauguró el 25 de julio de 1991 realizado por Enrique Moret Astruells, artista de origen español, que rinde tributo a Carlota y sus compañeros organizadores de la más numerosa sublevación de esclavos que se registra en la historia de Cuba durante el siglo XIX de más de 250 esclavos el 5 de noviembre de 1843 (es único), las ruinas del antiguo ingenio Triunvirato, la vivienda del mayoral de la plantación cañera convertida en museo que dedica sus salas de exposición permanente a la misión internacionalista de los cubanos en Angola hace 40 años, que llevó el nombre de Carlota, esclava lucumí protagonista de la rebelión, esta cuenta con tres salas (sala de tributo, sala con parte del armamento utilizado en Angola y sala con objetos personales donados por combatientes internacionalistas que sobrevivieron) y también cuenta con la vivienda de Julián Luis Alfonso Soler propietario de los ingenios de la zona. Es importante destacar que la casa del hacendado se encontraba en ruinas, pero después de un proceso de restauración, hoy se exhibe prácticamente tal y como fue en su esplendor, esta vivienda de estilo colonial, recrea dos salas ambientadas (sala y comedor) que representan los lujos de la burguesía en el siglo XIX, una sala de la esclavitud dedicada a denunciar los horrores de la esclavitud y objetos arqueológicos hallados en las excavaciones de las ruinas del ingenio, sala de arqueología, sala de protocolo y salón de reuniones y oficinas. Además, posee una arboleda con más ruinas del ingenio, cerca perimetral, caminos de acceso pavimentados, parqueo y un ranchón dedicado a la realización de actividades culturales en el museo. Este museo pertenece al Instituto Cultural que forma parte de la Dirección Cultural del Municipio Limonar.

A partir del informe de Programación Cultural del museo, desde su reinauguración en el año 2016 hasta el 2022 se han dado considerables fluctuaciones en los flujos de visitantes, decayendo hasta el 2021 y retomándose de forma paulatina para 2022.

Gráfico 1. Afluencia de visitantes (2016-2022)



Fuente: Las autoras

Asimismo, en el período analizado, el número de visitantes nacionales sobrepasa de forma considerable las visitas internacionales.

Gráfico 2. Número de visitantes nacionales y extranjeros (2016-2022)



Fuente: Las autoras

Según los datos resultantes, en el período 2020-2021, las visitas al museo se redujeron al mínimo a causa del impacto de la pandemia de Covid-19 que afectó el mundo entero. Para 2021 comienza a retomarse la actividad aunque aun resulta insuficiente por lo que se aplicaron una serie de indicadores para evaluar la gestión turística del museo “El Esclavo Rebelde”.

En función de ello, se realizó una visita *in situ* al museo donde las autoras se entrevistaron con la museóloga que posee 6 años de experiencia en la institución: Gretsys Rufín Rodríguez.

Tabla 1. Resultados del análisis de los indicadores de gestión turística en el Museo “El Esclavo Rebelde”

Indicadores	Aplicación de indicadores de gestión turística en el Museo “El Esclavo Rebelde”	Puntuación del indicador
Señalización	Tres de posición exterior (2 carteles en carretera, 1 entrada del museo) Seis de posición interior (carteles indicando nombre de cada sala) Cuatro de dirección exterior (2 indicaciones en la carretera central y dos en la carretera de Triunvirato) Seis de dirección interior (indicaciones para el	8/10

	recorrido) No posee señalización de piezas relevantes	
Instalaciones	No posee cafetería, restaurante, tienda de regalos ni aula taller Sitio para guardar la bibliografía auxiliar (no llamado biblioteca) Ranchón para brindar servicios gastronómicos en desuso Salón de Reuniones y un Salón de Protocolo	2/6
Servicios	No incluyen audioguías, pantallas táctiles ni tiene publicaciones propias. Dos espacios de descanso Un lavabo público Un teléfono público Asesoramiento científico. Atención al público solo es posible en idioma español	5/13
Actividades	Exposiciones temporales Visitas guiadas solo en idioma español No posee ningún programa pedagógico y educativo Peñas Infantiles “Bajo la sombra del árbol” (último jueves de cada mes) Actos políticos, diplomáticos, culturales, etc. Visitas planificadas por instituciones de Educación (libres de costo) Consejos de Dirección de diferentes instituciones Asambleas Pioneriles Taller de manualidades (Segundo jueves de cada mes), Clubes martianos, museos móviles y concursos Estudios arqueológicos que forman parte de un Convenio de Colaboración con la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) de México Toma de fotos y videos con costo adicional (entrada con recorrido guiado, 15 cup y con este servicio adicional serían 60 cup)	4/6
Información	Un panel informativo (sobre el antiguo Ingenio Trinvirato y la sublevación de esclavos del 5 de noviembre de 1843) Información sobre horarios, días de apertura, servicios en la garita de seguridad Las piezas no poseen información de su origen ni una breve explicación visible, sin embargo existe una Ficha de Entrada de cada pieza No cuenta con página web propia, visita virtual, folletos de información básica, folletos de actividades, folletos de promociones conjuntas,	1/30

	folletos y/o plano con guía para la visita ni Código QR, tampoco aparece en las guías turísticas Escasa presencia en las redes sociales: no tiene cuenta de Facebook (las publicaciones sobre visitas al museo existentes forman parte del grupo de Patrimonio de Matanzas y Cultura Limonar) , Instagram, Telegram, Twiter. Tampoco se encuentra en TripAdvisor	
Accesibilidad	Un estacionamiento pero no posee transporte público Movilidad reducida Ausencia de explicaciones en braille Punto de venta del museo vendido por agencias de viajes Habanatour y Paradisus Cierra al público los mediodías correspondientes a los fines de semana	7/14
Relaciones	Establecidas con el Castillo de San Severino, pues los dos forman parte de la Ruta del Esclavo No cuentan con ningún instrumento de retroalimentación para medir la satisfacción de los clientes, solo un libro de agradecimiento	1/3
Personal	Plantilla de 17 trabajadores 16 plazas cubiertas y 1 vacante (Museóloga Especialista) 2 museólogas, una con 6 años de experiencia y la otra con 6 meses (no son graduadas de la carrera de Museología) Una veladora de sala (10 años de experiencia)	4/5

Fuente: Las autoras

Es importante destacar que en el sitio se trabaja para realizar Peñas Campesinas, Folklóricas, etc. sin embargo, cuando los turistas vienen como parte de una excursión, los que la dirigen traen planificadas sus propias actividades culturales.

Asimismo, cabe destacar que no se tiene incorporado una plaza de Traductor en la plantilla y ningún trabajador tiene dominio de idiomas extranjeros lo que constituye una debilidad para el desarrollo satisfactorio de los recorridos guiados a clientes extranjeros. De manera general luego de puntuar cada uno de estos indicadores el museo termina con un total de 32/ 87 lo que representa un 37%. Estos datos permitieron identificar que el museo posee una posición desfavorable en cuanto a estas siete áreas por lo que se evalúa de inadecuada la gestión turística del museo “El Esclavo Rebelde”.

Conclusiones

El análisis de los indicadores permitió conocer el estado actual de la gestión turística del Museo “El Esclavo Rebelde”. En tal sentido se comprobó que aun existen notables insuficiencias que atentan contra el reconocimiento de la institución y las visitas guiadas

que se realizan en ella, por lo que se evalúa como inadecuada la gestión turística del museo y con ello, se comprueba una brecha que sesga el desarrollo de la localidad de Triunvirato.

Se corroboró la evidente descomercialización del sitio, a pesar de constituir una fuente de riqueza patrimonial de la localidad, hecho que requiere de mayor apremio de la labor de actores políticos, sociales y económicos en función de su valorización para contribuir al desarrollo local.

Referencias Bibliográficas

- Butler, R., & Hart, M. (2022). Gestión turística ¿asignatura pendiente? *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio*, 20, 265-274. doi:<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.019>
- Camprubí, R. (2015). Análisis de la gestión turística de los museos: el caso de Girona. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 121-146.
- Carrera, D., & Quelal, K. (2021). *La gestión turística del patrimonio cultural arquitectónico en los sectores rurales de la provincia del Carchi y su influencia en la promoción turística*. (Licenciatura en Turismo Tesis de Diploma), Universidad Politécnica estatal del Carchi,
- Donaire, J. (2012). Turistas y museos. Apocalípticos e integrados. *Arrieta Urtizberea*, 1, 25-38.
- González, D. (2021). Re: Modelos de gestión de museos con inteligencia artificial
- González, D., & Revelo, J. (2021). *La gestión turística de los museos de la provincia del Carchi para el desarrollo del turismo cultural*. (Licenciatura en Turismo y Ecoturismo Tesis de Diploma), Universidad Politécnica del Carchi, Retrieved from <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/995>
- ICOMOS. (2018). *Comité permanente sobre la definición de museo, perspectivas y posibilidades*.
- Pastuisaca, E. (2022). *Plan de gestión cultural para el museo de El Tambo*. (Master en Gestión Cultural Proyectos de Desarrollo), Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Sánchez, D., & Vacas, T. (2022). Los museos militares y el turismo. El caso de la Sala -museo del Automóvil (Torrejón de Ardoz) y su gestión turística. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio*, 20, 341-358. doi:<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.025>
- Velasco, M. (2009). Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. *Cuadernos de Turismo*, 237-253.