

# 30

Fecha de presentación: septiembre, 2022

Fecha de aceptación: noviembre, 2022

Fecha de publicación: enero, 2023

## “TEATRO DE LOS ELEMENTOS”:

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DESDE LA COLABORACIÓN INTERNACIONAL Y SU INSERCIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE CUMANAYAGUA

### **“TEATRO DE LOS ELEMENTOS”: INSTITUTIONAL STRENGTHENING FROM INTERNATIONAL COLLABORATION AND ITS INSERTION IN LOCAL DEVELOPMENT PROJECTS IN THE MUNICIPALITY OF CUMANAYAGUA**

Lázaro Jesús Ojeda Quintana<sup>1</sup>

E-mail: [joberverde@azurina.cult.cu](mailto:joberverde@azurina.cult.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2340-2876>

José Oriol González Martínez<sup>2</sup>

E-mail: [oriol1@cubarte.cult.cu](mailto:oriol1@cubarte.cult.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8463-1405>

<sup>1</sup>Centro Universitario Municipal Cumanayagua. Universidad de Cienfuegos, Cuba.

<sup>2</sup>Director Grupo Teatro de los elementos. Cumanayagua, Cienfuegos, Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ojeda Quintana, L.J., & González Martínez, J. O. (2023) “Teatro de los elementos”: Fortalecimiento institucional desde la colaboración internacional y su inserción en Proyectos de Desarrollo Local en el municipio de Cumanayagua. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(1), 292-302.

#### RESUMEN

Teatro de los elementos, grupo teatral con más de 25 años de fundado radica desde 1991 en el asentamiento “El Jobero”, municipio de Cumanayagua, provincia de Cienfuegos, Cuba. Por su trayectoria en la comunidad recibió el Premio Nacional de Cultura Comunitaria 2021. El objetivo del trabajo es mostrar la influencia que ha tenido la actividad de colaboración internacional y la gestión de proyectos en el desempeño del grupo. Se utilizó un diseño de investigación transversal, con herramientas como la entrevista participativa y la revisión documental. Se concluye, que el crecimiento institucional ha estado marcado desde sus inicios por una apertura a la colaboración internacional y la solidaridad. El Proyecto Jobero verde, “sendero turístico, arte en el campo” constituyó el primer proyecto de Desarrollo local en el municipio, colocó su producto en las principales agencias turísticas del país, con un flujo de visitantes que permitió ingresos para aportar al Consejo de la Administración Municipal y utilizar en la reproducción ampliada del proyecto. Destacar dentro de las lecciones aprendidas, que para fortalecer la gestión de Proyectos se requiere, además de la iniciativa institucional, movilizar los recursos locales y convocar actores fundamentales del territorio, y que los Gobiernos locales participen activamente en la gestión de proyectos.

**Palabras clave:** Colaboración internacional, teatro, turismo, manejo de proyectos, desarrollo local

#### ABSTRACT

Theater of the elements, theatrical group with more than 25 years of having been founded settles from 1991 in the town “The Jobero”, municipality of Cumanayagua, county of Cienfuegos, Cuba. It reports a vast experience in street theater; pioneer in Play back theater or spontaneous theater and for their trajectory in the community received the National Prize Culture community 2021. The investigation approaches the results reached from the international collaboration, the solidarity and the projects management. The used methods in this work were the interview and the documentary revision. It concludes that institutional growth has been marked from its beginnings for an opening to the international collaboration and the solidarity that has fostered its development, independently of the country's economic fluctuations. The conception of the Project green Jobero, “tourist path, art in the field” it constituted the first project of local development in the municipality of Cumanayagua, it placed their tourist product in the main tourist agencies of the country, with a flow of visitors that reported income to contribute to the municipal administration Council and to use for the enlarged reproduction of the project. In the lessons learned it is highlighted that in order to strengthen projects management, it is required, in addition to the institutional initiative itself, to mobilize local resources based on the endogenous potentialities and to convene fundamental actors of the territory and that local governments actively participate in the management of projects.

**Keywords:** International collaboration, theater, tourism, project management, local development

## INTRODUCCIÓN

“Teatro de los Elementos” se funda en el año 1991, siendo sus integrantes todavía alumnos del cuarto año de la Escuela Nacional de Instructores de Teatro (EIA). Desde su primer espectáculo en el barrio Romerillo, La Habana, el grupo marcó una preferencia por el trabajo comunitario. En el proceso de tesis del año 1992, los ocho estudiantes que componían el grupo solicitaron a su profesor líder realizar sus tesis en una “Zona de emergencia”, eligiendo el poblado de Cocodrilo en la Isla de la Juventud donde se gradúan. Desde entonces, “Teatro de los Elementos” es una Compañía Profesional.

Los primeros cinco años del grupo fueron itinerantes y coincidieron con el llamado “Periodo Especial. Se trasladaron al asentamiento de Barrancas en la provincia de Santiago de Cuba, donde desarrollaron una convivencia en función de mejorar la autoestima de sus habitantes, quienes después de fallecido su líder centenario, silenciaron los tambores y sus cantos. Esta experiencia culmina con el espectáculo “Mackandal Sauve”, representado en la “Fiesta del Fuego” de 1995 dicada a Haití, dentro de la Jornada Francófona del Caribe (González, 2014).

Otro momento interesante del Proyecto lo constituyó la teatralización de conflictos mediante la aplicación de la técnica del “Play Back Teatre” (PBT), una modalidad que sustituye al psicodrama, y resulta de inestimable valor terapéutico para socializar situaciones, de las cuales son pioneros en el país, y desde entonces practican.

En el año 1995 arriban a Cumanayagua, y realizaron el pasa-calles: “Historia de un Pueblo”, que festejaba con mucho éxito la fecha fundacional del municipio y produjeron la obra de creación colectiva “Inmigrantes”, que les permitió obtener reconocimientos en el Festival de Camagüey; el Premio “Terry” y además representar a Cuba en el “Festival Internacional de Londrina”, Brasil. Se presentaron en Latinoamérica y por importantes ciudades de Europa.

En el año 1996 el Ministro de Cultura de Cuba Abel Prieto Jiménez gestiona con el Ministro de las FAR, la desmovilización de las tierras de la Finca “El Jobero”, por demás el lugar de nacimiento de su Director José Oriol González Martínez, para que estas fueran ocupadas por el colectivo, y se construyese allí su sede oficial, donde se ancla el grupo hasta la actualidad (González, 2014).

El sitio se encuentra ubicado en el asentamiento “El Jobero”, perteneciente al Consejo popular Rafaelito, a 5 km del municipio de Cumanayagua, provincia de Cienfuegos, en la carretera Entronque Minas a Crucecitas, localizado a los 22° 07' 04" de latitud Norte y a los

80°10'15". Es considerado un área de pre-montaña del macizo Guamuhaya. Su extensión territorial abarca 33.66 ha. La actividad fundamental consiste en brindar servicios artísticos, presentaciones teatrales, su mayoría en espacios abiertos, aunque también teatro de sala, todo en armonía con la belleza natural del entorno y un encomiable trabajo de preservación.

Como entidad, resulta un Centro de pago de la Unidad Municipal de Apoyo a la Actividad Cultural (UMAAC) de Cumanayagua, subordinada administrativamente a la Dirección Municipal de Cultura y metodológicamente al Consejo Provincial de las Artes Escénicas de Cienfuegos. Carece de personalidad jurídica y patrimonio propio.

El estar asentados en El Jobero obligó a fomentar un área agropecuaria de subsistencia, con el objetivo de enfrentar las adversidades económicas del periodo especial, cultivaron viandas, hortalizas, granos, además, plantas medicinales, de condimentos, árboles frutales y made-rables, introdujeron la producción de abonos orgánicos como el humus de lombriz y el compost. Se anexó un área destinada al Bosque Martiano y un módulo pecuario, a la par que se construyeron las viviendas de los propios actores e infraestructura para la actividad teatral y el trabajo comunitario.

Justamente, la filiación económica-organizacional del grupo limitaba su desarrollo, y ha devenido a lo largo de los años en una barrera para adquirir recursos materiales e insumos para la propia creación artística, que provocó un deterioro de las instalaciones, e incluso la salida de diferentes generaciones de actores, una vez formados. De ahí que, la voluntad y el emprendimiento de su líder José Oriol aunara esfuerzos, y de conjunto con el colectivo buscaran apoyo, tanto en el interior del país, como de la Colaboración internacional y grupos solidarios de amigos para continuar produciendo arte y no dejar que sus sueños fundacionales quedasen truncados.

Lejos estaban todavía las posibilidades de acceso a Proyectos de Desarrollo Local u otras modalidades que partieran de la Gobernanza, independientemente del significado que tuviese el Grupo para el municipio, tampoco existían los Centros Universitarios Municipales, desde donde se generaría la capacitación y el acceso a oportunidades.

El objetivo del artículo se orienta a mostrar la trayectoria que ha tenido el Grupo Teatro de los elementos a lo largo de 25 años en la búsqueda de alternativas para acceder a la colaboración internacional y lograr una cooperación financiera o técnica que le permitiera avanzar, para ello, desde ayudas puntuales solidarias, fondos internacionales, hasta convertirse en la primera institución del

municipio de Cumanayagua en ejecutar un Proyecto de Desarrollo Local.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En el trabajo se empleó un diseño de investigación transversal con enfoque descriptivo, donde se midieron aspectos cualitativos y cuantitativos, aunque sin correlacionar ni manipular variables. Este diseño permitió indagar a través de la gestión documental, la incidencia y el comportamiento del acceso a la colaboración internacional mantenido en este Grupo de teatro a lo largo del tiempo y el desempeño del producto turístico ofertado en su contexto natural.

Se tuvo en cuenta el flujo de visitantes internacionales al Proyecto y su distribución por Agencias operadoras en el período 2016-2019, los ingresos obtenidos por ese concepto al Proyecto y los Aportes al CAM y a la Unidad Municipal de Apoyo a la Cultura, según lo establecido en los Términos de Referencia del Proyecto. Para identificar el nivel de satisfacción por el disfrute del producto turístico brindado en el recorrido por las instalaciones y la calidad del servicio y ofertas recibidas se aplicaron entrevistas grupales participativas a los visitantes antes de retirarse de la instalación. Se utilizó este instrumento puesto que permite a los grupos expresarse y propiciar el intercambio.

## DESARROLLO

### Solidaridad y colaboración. Período 2000-2015

Pérez de Armiño, (2001), citado por Pérez, (2013), define la Cooperación financiera, como toda transferencia concedida para la financiación de actividades orientadas al desarrollo del país receptor que se canaliza bajo la forma de recursos financieros, es decir, créditos o donaciones, o de contenidos reales, como la venta o donación de mercancías y servicios, transferidos desde los países donantes a los beneficiarios y la Cooperación técnica, como aquella que se centra en el intercambio de conocimientos técnicos y de gestión, con el fin de aumentar las capacidades de instituciones y personas para promover su propio desarrollo.

La Fundación “Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre” (FANJNH) estuvo entre las primeras organizaciones en llegar a la sede de Teatro de los elementos y realizar un levantamiento del espacio, trazó pautas para transformar las condiciones del sitio, con recomendaciones concretas de mejorar y conservar el suelo, incrementar la vegetación colindante, favorecer las redes hidráulicas y el paisaje, incluida las viviendas. Este acercamiento propicio que el Consejo de Iglesias de Cuba destinara

recursos financieros para adquirir máquinas para forraje, bombas manuales de agua, construir el biogás, el golpe de ariete y otras acciones en la parte agrícola.

En el ámbito internacional, el Proyecto “Quinoa” y la Escuela Horticultura de Bruselas, Bélgica con alumnos y profesores realizaron una convivencia en el grupo, participaron en actividades artísticas, productivas y acciones comunitarias, donde se destaca la construcción inicial del actual Anfiteatro, a la par de donativos de gran importancia, como medios de transporte y otros insumos. De igual forma el Comité de Solidaridad Suiza-Cuba, sección Zurich, cooperó financieramente.

El “Centro de Intercambio y Referencia Comunitaria” (CIERIC) en sinergia con la Unión de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC), a partir de un Proyecto comunitario que le fue aprobado al grupo para modificar comportamientos en la comunidad montañosa de Minas, deprimida socialmente, permitió acceder a recursos materiales, puestos a disposición de esa comunidad, los que una vez concluido el proyecto ingresaron al patrimonio del grupo.

Diferentes instituciones teatrales han dado muestras de acercamiento a través de la colaboración técnica: Corporación Cultural: “Nuestra Gente” de Medellín, “Viento Sur Teatro-Escuela” de Sevilla, España, con donación de presupuesto para la construcción de una vivienda, que fue nombrada Casa “Viento Sur”. Con estas instituciones se produjo además un intercambio cultural con presentaciones de obras de teatro y actividades culturales que involucraron a los dos países. Destacar la presencia de la profesora Susan Metz de New York y la familia creadora de la técnica del “Play Back Theatre” (PBT), Anna y Jonathan Fox con un soporte financiero para sostener el Taller Internacional de Play Back Theatre que se realiza anualmente en El Jobero, y propiciar la visita de actores a eventos y pasantías internacionales.

El primer Proyecto Internacional se concretó en el período 2011-2012, fue gestionado desde el Departamento de Colaboración Internacional del Ministerio de Cultura (MINCULT) y tuvo como contraparte a la Diputación de Granada, Andalucía, España, a través de la Plataforma de Solidaridad con el Pueblo Cubano: “Teatro de los elementos por un desarrollo cultural sostenible” cuyo presupuesto fue de 25 mil EUROS equivalentes a 29 mil 897 CUC, según tasa de cambio en el momento de la transacción, con la finalidad de adquirir equipos de audio y luces de alta tecnología, además de insumos básicos para la producción. La ejecución de este proyecto permitió al equipo de dirección del Jobero iniciar la gestión de proyectos y ganar en claridad en las ventajas para la institución de acceder a convocatorias internacionales de proyectos.

Lo anteriormente expuesto se hizo realidad en el 2015, cuando el Comité de Acciones Puntuales de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), de la Oficina de Cooperación Suiza en Cuba aprobó el Proyecto: “Investigación participativa, creación de un texto, montaje y puesta en escena de la obra teatral “Campesinos”, a la postre “Montañeses”, que trata el éxodo de los habitantes de las montañas en el centro sur de Cuba”, presentada por Teatro de los elementos a la convocatoria de su Programa, por un monto de 8 mil EUROS, resultando la primera experiencia de trabajo con la COSUDE.

### Acceso al sector turístico y tránsito hacia Proyectos de Desarrollo local

Los Proyectos de Desarrollo Local se establecen como vía para lograr una participación activa de los Consejos de la Administración Municipales (CAM) en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos con impacto en el ámbito económico-productivo, sociocultural, natural e institucional, que posibiliten el aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos, por actores estatales y no estatales, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El municipio de Cumanayagua comenzó a gestionar este tipo de proyecto entre el 2012 y 2013, con una concepción de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), desde un pequeño grupo gestor en el gobierno municipal, que dirigía su acción a las entidades con mayores potencialidades para acceder a las convocatorias IMDL, y donde Teatro de los elementos marcó sus inicios con la intención de conformar una ruta turística en sus predios, que imbricara las ventajas del entorno y la creación artística. Surgió así, a finales del 2013 el proyecto IMDL “Jobero verde, “arte y naturaleza”, primera propuesta en el municipio de Cumanayagua que entró a la cartera de proyectos que tributarían al Desarrollo local.

Sanchez y Sanchez (2018) consideran que el turismo rural es una actividad con una importancia creciente en el entorno rural, pues ayuda a complementar la renta agraria e incluso a mitigar la despoblación de estas zonas. Debe ser entendido como una opción económica importante para las zonas rurales y como un eje estratégico para el desarrollo territorial que ayuda al desarrollo de áreas rurales que cuentan con una mala situación económica y social, resultando importante como alternativa económica de revitalización y desarrollo en las zonas rurales el acceso al turismo. Por ello, la ejecución del proyecto turístico en El Jobero abre posibilidades de empleo en la media que el mismo se consolide.

A partir de lo anterior, el Grupo Provincial de Procesos y Proyectos de Desarrollo Territorial (GPPDPT), del Consejo de la Administración Provincial (CAP) convocó a Teatro de los elementos en el año 2014 a formar parte de la Propuesta de Proyecto a la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial Sostenible en Cuba (PADIT), entre MINCEX y PNUD con la participación del MEP, el IPF y los Territorios Seleccionados; el primer proyecto con fondos de COSUDE 2015/2018 a través del PNUD que se titula “*Fortaleciendo a los Gobiernos Territoriales y Articulando la Matriz de Actores para Gestionar el Desarrollo Socio-Económico del Ámbito Local*” a insertarse en la ACTIVIDAD ESPECIFICA Nro.12: “Difundir experiencias de productos Turísticos Atractivos y de trabajo comunitario y turismo de nuevo tipo para la gestión del Desarrollo Territorial”.

La inmediatez de la convocatoria resultó un reto, al tener que enfrentar la metodología del donante e insertarse en un cronograma de trabajo riguroso que le permitiera “generar un producto cultural de nuevo tipo”, por demás comercializable para el turismo, y cuyos resultados propiciaran experiencias novedosas a transmitir al resto del país. Todo este proceso transcurrió en medio de barreras que se generan por la resistencia al cambio de funcionarios e instituciones con las que el proyecto tiene que relacionarse y que no están inmersas en la dinámica de “cómo construir un Proyecto”.

El grupo reducido de especialistas de Teatro de los elementos tuvo que dar respuesta a la incógnita de, ¿Cómo gestionar de forma estratégica e integrada un sendero turístico mediado por la autenticidad cultural y el entorno natural en el que se encontraba ubicado?, y diseñar dicha propuesta turística simultáneamente a la marcha agigantada en que avanzaba la construcción del propio Proyecto PADIT; visto años después, podría resultar un simple comentario, sin embargo constituyó una de las primeras lecciones aprendidas sobre la importancia de interactuar con actores desconocidos y establecer sinergias que permitan avanzar en la concreción de una demanda con la agilidad requerida que exige el proceso; no desde lo individual, sino con una visión amplia de equipo.

Font & Abreu, (2020), refieren que la materia prima de la actividad turística son aquellos recursos atractivos, que por ser diferentes y peculiares, tienen poder de atracción y estimulan el desplazamiento de los viajeros, en oposición de la materia prima indiferenciada de otras actividades económicas, y destacan la necesidad de transitar en la práctica, hacia una vivencia inolvidable de los excursionistas y turistas; que condicione el regreso al disfrute, una y otra vez de la experiencia vivida. En la Figura 1 se aprecia una secuencia expuesta por los autores

anteriormente citados, donde “trazan una hoja de ruta” de cómo se puede concebir un “producto turístico” que resulte potencialmente atractivo, también destacan que, “la diferenciación de estos conceptos”, antes de iniciar la gestión, “garantiza una configuración adecuada de los procesos y actividades en el itinerario del consumo del turista”.

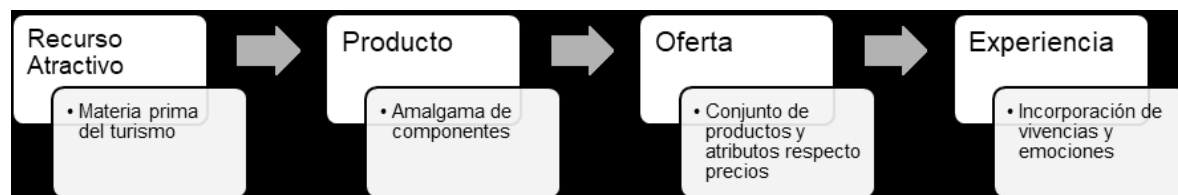


Figura 1. Del atractivo a la experiencia. Fuente: Font Aranda y Abreu Cristóbal, 2020

De acuerdo a lo expresado en la Figura 1, se identificaron como recursos atractivos “de mayor interés” para conformar un producto turístico, los elementos siguientes: entorno en que se ubica el grupo (enclavado en un ambiente con paisajes naturales de premontaña), nivel profesional de los actores, los cuales desde una perspectiva teatral asumen un trabajo comunitario de excelencia, la existencia de espacios productivos con un potencial agroecológico para la obtención de alimentos, diversidad de iniciativas representativas del arte cubano que convergen en el lugar (artes plásticas, manualidades, música, danza), una fuerte tradición en el trabajo comunitario, además del liderazgo indiscutible de su director.

Fue de conceso, que el producto debía gestarse en la propia concepción agroecológica del entorno donde se ancla la institución y concebir el mismo siempre ‘desde el arte’, esencialmente el teatro, sin descuidar otras manifestaciones que lo pudieran fortalecer. La propuesta de IMDL que se había gestado previamente, derivó entonces en el producto turístico: Jobero verde, “sendero turístico, arte en el campo”.

El producto turístico. “Jobero Verde; sendero turístico arte en el campo” resultó una experiencia inicial de su tipo en Cuba, al vincular una Institución Teatral directamente con la comunidad campesina, enfocada al desarrollo local, teniendo en cuenta las potencialidades naturales y procesos de creación artística de que dispone (Ojeda et al., 2016). La oferta del producto consiste en un desplazamiento de los visitantes por diferentes espacios de la instalación distribuido en la siguientes Unidades:

#### **UNIDAD I:**

**PORTÓN DE ACCESO:** Recibimiento de los visitantes. En el portón se muestra la imagen de la Virgen de Santa Bárbara y una rueda de hierro de carreta antigua. Este primer contacto incluye palabras de bienvenida y música en vivo. Un jinete que porta la bandera del Teatro de los Elementos, abre el camino.

#### **UNIDAD II:**

**SECADERO DE CAFÉ:** Breve explicación de la historia del Grupo y del concepto de “Comunidad Cultural-Agrícola”. Pueden apreciar las plantaciones de cafeto, su fruto y proceso de secado del mismo; todo esto narrado por un actor, a partir de un texto del escritor cubano Samuel Feijoo.

#### **UNIDAD III:**

**CASA VERDE:** Personal especializado en agricultura sostenible aborda todo lo relacionado con las transformaciones agrícolas hacia la sostenibilidad. Se muestran acciones de campesinos arando la tierra con tracción animal, sembrando y cultivando el suelo. Hay intercambio con los visitantes sobre manejo, cuidado y conservación de los suelos, la importancia de los espacios verdes y la preservación de la biodiversidad.

#### **UNIDAD IV:**

**GALERÍA-TALLER RURAL DEL PREMIO NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS NELSON DOMÍNGUEZ:** Los visitantes acceden a la Galería, disfrutan de la exposición presente, reciben una explicación detallada y pueden adquirir pinturas, suvenires y objetos de la vasta trayectoria artística de este reconocido pintor cubano. Se disfruta de un ambiente campestre, rodeado de flores y plantas exóticas.

**UNIDAD V:**

**ANFITEATRO NATURAL Y ARBOLEDA:** EL recorrido lleva hasta una arboleda de mango, atravesada por un arroyo con agua transparente, que sirve como foso separador del escenario del Anfiteatro. Se trata de un espacio con capacidad para 300 personas, asientos rústicos de piedra y ladrillo. En la arboleda se narran vivencias del quehacer artístico del grupo y se propone algún ejercicio de escucha del canto de aves o del sonido del viento. Permite además descalzarse y establecer un reconocimiento táctil para percibir los propios elementos de la naturaleza y el resto de los miembros del grupo. La Unidad tiene un carácter intimista, de sobrecogimiento.

**UNIDAD VI:**

**PALENQUE DE LOS NEGROS:** Un acercamiento a los ancestros africanos en Cuba. Se hace una demostración de la cultura africana, sus ritos y tradiciones culturales a través de la danza y la música. Resulta un performance de carácter interactivo.

**UNIDAD VII:**

**BOHÍO CAMPESINO:** Vivienda campesina típica cubana. Pueden observar fotos, objetos y mobiliario de la familia campesina. En el patio instrumentos de labranza, animales y medios de transporte con tracción animal, plantaciones de café, árboles frutales. Se explican las técnicas empleadas para la producción de alimentos y la sobrevivencia como la agricultura sostenible y el aprovechamiento de la energía renovable. Se muestra un baño seco, un trapiche de clavo, uno de masas de madera, un horno de barro y piedras y un rancho de vara en tierra.

**UNIDAD VIII:**

**CASA DE LA MEMORIA:** En esta vivienda se recoge la trayectoria de Teatro de los elementos desde su fundación: fotos, afiches, diplomas, trofeos, esculturas, reconocimientos por el trabajo comunitario, además de pinturas de renombrados artistas plásticos cubanos como Zaida del Río y Edel Bordón.

**UNIDAD IX:**

**RANCHÓN-COMEDOR:** Espectáculo artístico. Los visitantes disfrutarán del “Teatro Playback” ejecutado por actores profesionales, además de música interpretada por el grupo profesional “Son elementos”. El ambiente campestre se manifiesta artísticamente, con muestras de porrones de barro pintados por el diseñador del grupo Alfredo Sánchez Iglesia, un mostrador de madera de cedro esculpido por un artista local. Los taburetes colocados en semicírculo propician el momento crucial de la unidad, donde los visitantes contarán vivencias, las que

serán interpretadas por los actores mediante la técnica de Play Back Theatre, que propicia un espacio para la reflexión y muestra de sentimientos. En el sitio hay ventas de artesanía y productos del campo, y la presencia de espacios ambientados con pinturas originales de los artistas Zaida del Río y Nelson Domínguez. Se degustará un refrigerio.

**UNIDAD X:**

**DESPEDIDA:** Los visitantes se harán acompañar hasta el ómnibus por los anfitriones.

Para Navarro (2015), recursos turísticos son “aquellos bienes (naturales, culturales y humanos, tangibles e intangibles, muebles e inmuebles)”, en tanto, el mismo autor conceptualiza atractivos turísticos como “representaciones y/o recursos turísticos creados o convertidos (contemplación, interpretación, participación)”.

La propuesta turística “Jobero verde encuentra una inserción entre las formas de Turismo rural, Ecoturismo y Turismo cultural, al confluir diferentes intereses de los visitantes, donde no solo se transitan o permanecen en una zona rural por un espacio de tiempo, sino que pueden acceder a prácticas rudimentarias de agricultura tradicional, como la tracción animal en la preparación del suelo, el golpe de ariete para propiciar el riego de los cultivos o simplemente recolectar frutas por sí mismo. De igual forma se produce un acto de contemplar la naturaleza y su entorno, realizando bajo los árboles ejercicios como el saludo al sol, o la escucha de sonidos naturales presentes en el entorno, por lo que el espacio verde se convierte en un protagonista obligado. Finalmente, el visitante disfruta de un espectáculo profesional de teatro con técnicas de participación, donde resulta protagonista de la puesta en escena.

Como se ha expuesto anteriormente, la oferta del producto Jobero verde consiste en un desplazamiento de los visitantes por diferentes espacios de la instalación distribuido en Unidades; dentro de ellas, el número tres aborda precisamente los espacios verdes y las buenas prácticas de agricultura sostenible. En coincidencia con Martínez et al., (2021), para la inclusión dentro del sendero de la parte agrícola y lo relacionado con la conservación de la biodiversidad, se ha tomado en cuenta la percepción de los trabajadores en la adopción de tecnologías verdes y la práctica de responsabilidad ambiental, tal como ha resultado para estos autores al evaluar estos aspectos mediante una metodología cuantitativa y con apoyo de 385 trabajadores procedentes de 74 hoteles de la Ciudad de México.

Coincidentemente con lo expuesto en el párrafo anterior, el Turismo rural consiste en desplazarse y permanecer en las zonas rurales y se aplica de manera práctica en otras modalidades como el agroturismo o el turismo agrícola, todas ellas como formas de turismo que están explícitamente relacionadas con el ambiente agrario, mientras que el Ecoturismo se refiere a formas de turismo basadas en la naturaleza, en la que la principal motivación de los turistas es la observación y apreciación de la misma, así como las culturas tradicionales que predominan en las áreas naturales.

En un acercamiento al Turismo cultural y cultural-cognitivo, el mismo se centra en el entorno cultural, que a su vez pueden incluir lugares culturales e históricos de un destino, o el patrimonio histórico-cultural, los valores y estilo de vida de los locales de población, las artes, la artesanía, las tradiciones y costumbres de la población local. Además, las rutas culturales y cognitivas suelen contar con la visita o la participación en presentaciones culturales y eventos, la concurrencia a museos, conciertos, exhibiciones, galerías y otras opciones.

En el caso que ocupa, el recorrido turístico inserta Unidades que narran tradiciones culinarias, huellas culturales de los ancestros africanos, música cubana y presentación de "Playback theater" e incluye además la visita a la Primera Galería rural del artista plástico, Premio Nacional de Artes Plásticas Nelson Domínguez, lo que puede resultar coincidente con la referencia anterior.

La expansión de las actividades turísticas en áreas rurales durante las últimas décadas, la emergencia de nuevos conceptos o enfoques como los de "nueva ruralidad", o la pluriactividad campesina, destacan la importancia creciente de las actividades no agrarias de la población rural y en concreto, la conversión de muchos espacios rurales en proveedores de servicios, entre ellos los de ocio como el turismo (Gascón y Ojeda 2014).

La inclusión de Teatro de los elementos en el Proyecto PADIT propuso difundir experiencias de productos turísticos comunitarios atractivos en la gestión de desarrollo local, para lo cual se trazaron objetivos para asimilar las potencialidades artísticas, multiactorales, interdisciplinarias y de carácter sostenible de que dispone la institución y sus fortalezas en el territorio, presentando un "producto cultural turístico de nuevo tipo", que trasciende la representación artística, y se inserta en una propuestas para contribuir al desarrollo sostenible con enfoques medio ambientales, educativos y formadores de capacidades.

Ejemplos de la integración exitosa de diferentes instituciones y organizaciones comunitarias a los proyectos de Animación Sociocultural en Cuba como parte del

desarrollo local lo constituyen, entre otros, el Proyecto Artístico Comunitario Korimakao en la Ciénaga de Zapata provincia de Matanzas, y el Proyecto Ecoarte en la región oriental del país, entre muchos más a lo largo y ancho del país, los cuales han alcanzado muy buenos resultados en su trabajo implementando en su gestión el Método de Trabajo Comunitario Integrado, y lográndolo además el sostenimiento de los mismos (Góngora, 2008).

A partir de la explotación del producto turístico: Jobero verde, "sendero turístico, arte en el campo", el Consejo de la Administración Municipal (CAM) de Cumanayagua dispuso de un producto cultural de nuevo tipo que puede acceder a encadenamientos a corto y mediano plazo con otros proyectos del municipio, socializar los conocimientos hacia nuevos escenarios, e incluir la participación de formas estatales y no estatales, con la creación de nuevas fuentes de empleo. La aprobación del Proyecto permitió asimilar diferentes grupos de turistas, nacionales y extranjeros y disponer de licencias comerciales para sus operaciones.

Cuevas et al., (2022), al analizar factores internos y externos en el desenvolvimiento del ecoturismo, tomando como referencia dos parques ecoturísticos en México encontraron que el ecoturismo es una actividad que se ha estudiado principalmente desde su contribución al desarrollo comunitario, y como afirma la Comunalidad y el Ecoturismo de Base Comunitaria, la participación y organización son elementos que permiten o no la operación de los proyectos ecoturísticos, aunque puede darse el caso en que las comunidades rurales no estén dispuestas a destinar su patrimonio natural a la actividad. La propuesta que nos ocupa en el trabajo ha tenido una aceptación favorable hacia el interior de la propia comunidad cultural que se beneficia con los resultados del proyecto y un acercamiento más lento hacia un sector poblacional de la comunidad rural donde se asienta el proyecto.

Un rol importante resulta el vínculo con el Centro Universitario Municipal de Cumanayagua, que ha facilitado el acceso a la capacitación en áreas del conocimiento, e incluso han conducido procesos de sistematización del Proyecto en sus diferentes etapas, al respecto, Díaz-Canel (2020), destaca que, en efecto, la educación superior se ha venido posicionando como un actor relevante en los procesos de producción, difusión y uso de los conocimientos que el desarrollo local demanda. De manera generalizada la educación superior se ha convertido en aliado clave de los gobiernos en la conducción estratégica del desarrollo local. Este planteamiento coincide con las acciones que desde el Gobierno local y su grupo de Gestión de Proyectos se coordinan en función de un turismo de nuevo tipo sostenible.

El concepto económico establecido en el proyecto turístico propuso generar ingresos y cumplir con los compromisos de distribución de aportes al CAM, y además reutilizar los mismos en la reproducción ampliada del propio proyecto. Estableció para ello relaciones contractuales con Agencias nacionales de turismo: Havanatur (primer contrato firmado en enero/2016), Cubanacán, Paradiso, Gaviota y Ecotur.

La inserción del producto en la Agencias de turismo mencionadas anteriormente constituyó una fortaleza para Teatro de los elementos, y propició confianza en la gobernanza de Cumanayagua, al poder constatar la concreción y ejecución del primer Proyecto con financiamiento internacional.

La Figura 2 muestra la entrada de visitantes anual al Proyecto y su distribución por Agencias de turismo. El período se enmarca entre el 2016 y el mes de febrero del 2019, momento cuando se redujo drásticamente el acceso de turistas internacionales a Cuba.

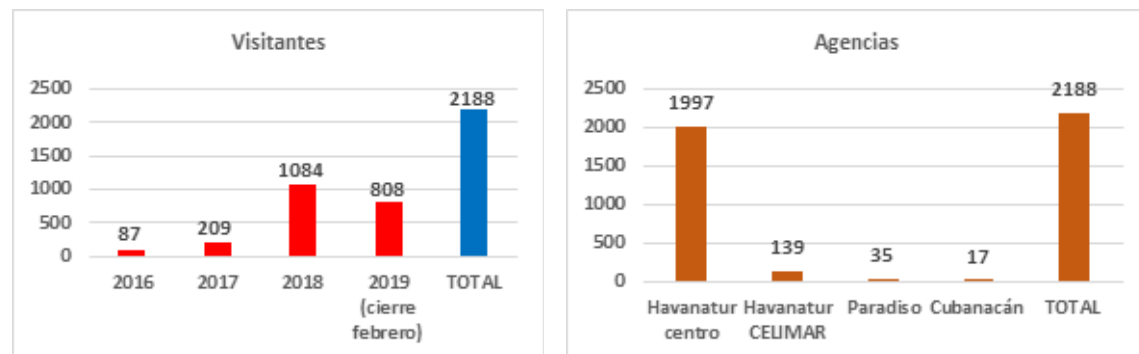


Figura 2. Visitantes internacionales al Proyecto y su distribución por Agencias (2016-2019).

Como se aprecia en la Figura 2, la cantidad de visitantes iba en aumento (mostró un crecimiento muy fuerte entre el 2016 y el 2018). Destacar, que la mayor afluencia de visitantes provino de los Cruceros que arribaron a Cienfuegos y los turistas visitaban el Parque “El Nicho”, complejo recreativo de Palmares, ya muy bien posicionado en el mercado nacional e internacional, y que se encuentra en la ruta del producto Jobero verde. Se estableció un intercambio entre estos dos productos para lograr que ambas partes mantuvieran un flujo de visitantes estable y proponer el encadenamiento de ambos destinos, sin embargo, el cierre abrupto del turismo de Crucero frenó el alza que mostraba el flujo de visitantes a la instalación, con una repercusión directa en el desempeño del proyecto.

Espinoza et al., (2018), refiere que los emprendimientos sociales turísticos (EST) se han convertido en una estrategia para que las poblaciones locales conserven su patrimonio, y a la vez, desarrollen otras actividades económicas que les permitan palear su situación. A nivel nacional en México, las políticas públicas han generado sinergias interinstitucionales para la apertura y puesta en marcha de estos proyectos de desarrollo turístico. “Canopy El Indio” en el ejido “Las Juntas” y “Los Veranos”, municipio de Cabo Corrientes y “El Chorrillo” en el ejido “El Colomo”, municipio de Bahía de Banderas Nayarit, son dos emprendimientos de esta naturaleza que nacieron con el propósito de coadyuvar al desarrollo local y mejorar las condiciones de vida de la población.

A los visitantes, una vez concluido el recorrido, se le aplicaban herramientas para conocer sus impresiones de la visita al proyecto (entrevistas grupales), si tenían intención de retornar o de recomendar el producto a familiares, amigos o instituciones, y de esa forma medir su satisfacción. Los resultados mostraron que el porcentaje de satisfacción y el deseo de volver al sitio estuvo en 96 y 94 % respectivamente, mientras un 97% expresó haber alcanzado un goce espiritual tras disfrutar del Teatro Play back, y poder contar sus experiencias, y que éstas fueran escenificadas con maestría y veracidad y un 97 % manifestó la belleza natural del entorno y el paisaje de montañas que podían apreciar desde el Bohío. Otros resultados interesantes encontrados fueron que un 79 % consideró que la estancia en el lugar debía ser por mayor tiempo, y un 58 % preguntó por qué no se brindaba servicio de almuerzo en el sitio.

Resulta fundamental que los visitantes alcancen un nivel de confianza en el producto turístico que se les ofrece, pues será una garantía de que repetirán o invitarán a nuevos actores, al respecto, Cruz y Miranda (2022) en investigación realizada para una gestión inteligente de las playas de Rosarito, Baja California en México, desde la percepción del visitante identificaron factores tecnológicos que benefician la percepción de confianza de las personas que acostumbran



arribar a esta zona del municipio, entre ellos, el acceso a información sobre las condiciones de la zona y tecnologías de apoyo para la gestión del espacio. El producto turístico Jobero verde, sendero turístico arte en el campo para facilitar la información sobre el producto fortalece su promoción en redes, prensa escrita, radio, televisión, además de acceder a productos comunicativos más sofisticado y recalcar la importancia de constituir su propia marca registrada.

La Figura 3 refleja el comportamiento de los ingresos por servicios turísticos y los aportes al Consejo de Administración Municipal (CAM) y a la Unidad Municipal de Apoyo a la Cultura (UMAC), de acuerdo a lo concertado entre las partes en correspondencia con los Proyectos que tributan al Desarrollo local del municipio.

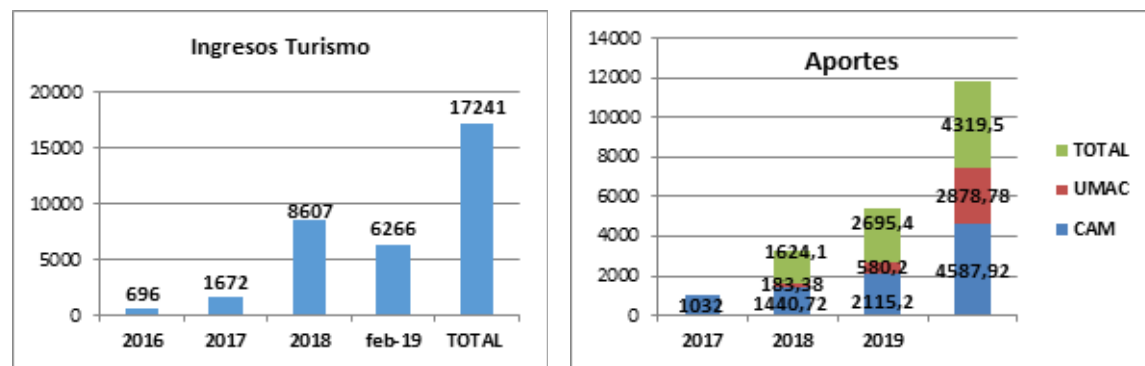


Figura 3. Ingresos al Proyecto y Aportes al CAM y a la Unidad municipal de Apoyo a la Cultura

Los ingresos en correspondencia con el nivel de visitantes que se registró mostraron un crecimiento hasta el año 2018. Disponer de estos ingresos facilitó la ampliación del proyecto, adquirir recursos para mejorar determinada infraestructura, acceder a insumos agropecuarios en función de una mayor producción de alimentos, asistir a eventos nacionales e internacionales, crear productos comunicacionales, apoyar la producción de nuevas obras de teatro, y fortalecer los servicios de la institución, a la par de contribuir al desarrollo local a través del sistema de aportes establecidos.

Olazabal et al., (2021), analizaron los aspectos teóricos y metodológicos que sustentan la integración de la identidad cultural como recurso local, a la gestión del desarrollo territorial —desde la estrategia de desarrollo municipal—, con el fin de contribuir a aprovechar su potencial en la activación del desarrollo del territorio. Fueron develados aspectos relativos al surgimiento de la identidad cultural como recurso local, sus funciones, principales cualidades, elementos que condicionan su carácter potencial del desarrollo, fuentes del recurso y distintas formas de aprovechamiento. Estos autores consideran que resulta fundamental utilizar la identidad cultural, desde la estrategia de desarrollo municipal como instrumento que orienta la actividad del gobierno municipal en la movilización de los recursos y potencialidades locales para el desarrollo territorial.

En consonancia con los autores anteriores, resulta necesario resaltar que, Teatro de los elementos es una institución que marca la identidad del municipio por su profesionalidad y el amplio trabajo comunitario que realiza, de ahí que sus fortalezas incentiven el rol del “producto turístico” para el desarrollo local, por lo que tras la detención obligada de la actividad turística en el 2018, le fue aprobado el Proyecto: CUB/SGP/OP5/Y8/STAR/LD/19/05: *“Manejo y gestión sostenible del suelo para una conservación de la Biodiversidad agrícola en la Comunidad “El Jobero”, municipio de Cumanayagua, Cienfuegos”*, por el Fondo central de Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del PNUD por un monto de \$ 50 MIL EUROS, cuyo objetivo propone desde la perspectiva teatral: una contribución a la conservación de la biodiversidad agrícola a partir de un uso y manejo sostenible del suelo, y desde una perspectiva artística y de trabajo comunitario.

Este Proyecto permitió adquirir equipamiento e insumos agropecuarios en función del cuidado del suelo y la capacitación de productores y personal especializado e implicó una sinergia con la Finca “El Porvenir”, Unidad Básica de Producción Cooperativa: Tabloncito y la Finca “El Algarrobo”, Cooperativa de Créditos y Servicios Mario Castillo, ambas en Cumanayagua; un peldaño más en la inclusión de diferentes actores en un proyecto local.

Contreras et al., (2018), consideran que a pesar de que el turismo se ha identificado como una de las actividades con mayores ventajas para promover el desarrollo territorial; se advierte también que, una de las limitaciones potenciales para su consolidación es su sostenibilidad, de ahí la importancia de la constitución de circuitos económicos solidarios

bajo los principios de la economía popular y solidaria para lograr esta sostenibilidad socio económica; tanto de la propia actividad turística como de aquellas relacionadas directa e indirectamente. Estos autores creen que el aprovechamiento de la generación de conocimiento endógeno por parte de los circuitos económicos turísticos requiere de la intervención y promoción de la autoridad pública para su consolidación y desarrollo.

Al referirse Díaz Canel (2021) que el avance del modelo de desarrollo económico y social cubano demanda fortalecer los vínculos entre numerosos actores, entre ellos el sector de conocimientos (universidades, entidades de ciencia y tecnología), el sector de producción de bienes y servicios (empresas, cooperativas, formas de gestión no estatal), la administración pública, por mencionar algunos de los más importantes, corrobora la intencionalidad con que se realiza la gestión de proyectos desde Teatro de los elementos en correspondencia con las demandas de desarrollo local y las prioridades que se contemplan en su Estrategia Municipal de Desarrollo Local vigente en el período 2018-2030.

Lo expresado anteriormente, se toma en cuenta para continuar con una apertura del producto turístico Jobero verde a la colaboración internacional, y donde su equipo, desde el año 2020 opta por un nuevo financiamiento proveniente de la colaboración internacional a través del Proyecto: “Desarrollo Territorial y Turístico Sostenible e Incluyente y Resiliente de la Provincia De Cienfuegos”. Sendero Turístico “Jobero Verde: Arte y Vida”. Agencia francesa para el Desarrollo (AFD).

## CONCLUSIONES

El crecimiento institucional del grupo Teatro de los elementos ha estado marcado por una apertura a la gestión de proyectos, desde la colaboración internacional y la solidaridad, que le ha permitido transitar y permanecer activo por más de veinticinco años, independientemente de las fluctuaciones económicas del país.

El Proyecto Jobero verde, “sendero turístico, arte en el campo” constituyó el primer proyecto de Desarrollo local en el municipio de Cumanayagua, colocó su producto turístico en las principales agencias turoperadoras del país, con un flujo temporal de visitantes que propició ingresos por servicio turístico para aportar al Consejo de la Administración y utilizar para la reproducción ampliada del proyecto.

Fortalecer la gestión de Proyectos requiere, además de la iniciativa institucional, movilizar los recursos locales en función de las potencialidades endógenas y convocar

actores fundamentales en el territorio, y que los Gobiernos locales sean partícipes activos del proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Contreras Díaz, J., Mancheno Ponce, D., y Cifuentes Vega, S. (2018). Circuitos económicos solidarios turísticos un desafío de sostenibilidad. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(8), 69-81. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.05>.
- Cruz Estrada, I., y Miranda-Zavala, A. M. (2022). Factores tecnológicos para implementar la gestión inteligente de las playas desde la percepción de los visitantes de Rosarito, Baja California. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 184-199. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4920>.
- Cuevas Islas, S. N., y Rosas Baños, M. (2022). Factores internos y externos en el desenvolvimiento del ecoturismo: un análisis comparativo de dos parques ecoturísticos en México. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 19. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr19.fied>
- Díaz Canel, M. J. (2020) Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. *Retos de la Dirección* 2020; 14(2): 5-32
- Díaz-Canel, M. J. (2021) ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación?. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*; Vol. 11, No. 1: enero-abril.
- Espinoza, R, Sánchez, Morales D. M, Martínez, R, Larmat, L., y Cornejo, J. L. (2018): “Los emprendimientos sociales turísticos como estrategia para el desarrollo local endógeno. Caso “Canopy el indio” y el “Chorrillo”.”, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 24 (junio / junho 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/turydes/24/emprendimientos-turisticos-desarrollo.html>
- Font, Mabel y Abreu C. (2020). “Del recurso atractivo a la experiencia turística”, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 29 (diciembre/desembro). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/turydes/vol-13-no-29-diciembre-deseembre-2020/experiencia-turistica>.
- Góngora, A. M. (2008). Algunas consideraciones sobre la aplicación del Trabajo Comunitario Integrado en proyectos de Animación Sociocultural en Cuba. In: *Revista Iberoamericana de Animación Sociocultural*. No.2 Mayo- Sept. 2008.

- Gascón, J., y Ojeda, D. (2014). Turistas y campesinado. El turismo como vector de cambio de las economías campesinas en la era de la globalización. Madrid: Foro del Turismo Responsable - *Pasos*.
- González, J. O. (2014). Teatro de los elementos, 25 años de Teatro comunitario En Cuba. *Revista Mexicana de Teatro*. Paso DE Gato, Nro 58, julio-septiembre, 55-57.
- Martínez-Rubio, K., Delgado-Cruz, A. y Vargas-Martínez, E. E. (2021). Adopción de tecnologías verdes y su influencia en las prácticas de responsabilidad ambiental. Percepciones de los trabajadores de hoteles. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 532-541. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4071>
- Navarro, D. (2015). Recursos Turísticos y atractivos turísticos: Conceptualización, Clasificación y Valorización. *Cuadernos de Turismo*, N° 35, 335-357.
- Ojeda, L., González, J.O., y García, A. (2016): "Turismo cultural de nuevo tipo para la gestión del desarrollo local del municipio de Cumanayagua, Cienfuegos, Cuba", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (abril 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/04/cumanayagua.html>.
- Organización Mundial del Turismo. (2017). Ecotourism and protected areas. <http://sdt.unwto.org/content/ecotourism-and-protected-areas>
- Olazabal, M, Rodríguez, V., y González, R. (2021). La identidad cultural como recurso local y su integración a la gestión del desarrollo territorial. *Retos de la Dirección*; 15(1): 27-60.
- Pérez, V. (2013). *La Cooperación Internacional al Desarrollo y la Evaluación de sus políticas: Una aproximación teórica*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. 29p.
- Sánchez Sánchez, A., y Sánchez Sánchez, F. (2018). Impacto del turismo rural sobre el empleo en España: una aproximación a escala provincial. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15 (82), 1-19. <https://www.doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-82.itre>