

Formación de capacidades en gestión del patrimonio Zoológico de piedras para el desarrollo de Manuel Tames Capacity building in heritage management of the Stone Zoo for the development of Manuel Tames

Karina Velázquez Pérez**Angel Iñigo Founier**

Universidad de Guantánamo, Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7605-0384><https://orcid.org/0009-0005-2993-2674>**Correo electrónico(s):**

kachita81@gmail.com

angelinigoounier@gmail.com

Recibido: 21 de febrero de 2025

Revisado: 26 de marzo de 2025

Aceptado: 24 de abril de 2025

RESUMEN: El trabajo tiene como objetivo la elaboración de un plan de acciones orientado a la formación de capacidades en gestión del patrimonio Zoológico de Piedras en el municipio Manuel Tames. En el estudio se emplearon los métodos análisis de documentos, la observación estructurada ajena y la entrevista semiestructurada a 44 actores priorizados en el periodo 2019-2023. Se visualiza el estado de las alianzas interactorales a partir de las contradicciones existentes en el contexto, pese a sus potencialidades para el turismo sociocultural.

Palabras clave: Formación; Gestión; Patrimonio; Alianzas

ABSTRACT: The objective of the work is the development of an action plan aimed at training capacities in heritage management of the Stone Zoo in the municipality of Manuel Tames. The study used document analysis, structured external observation, and semi-structured interviews with 44 prioritized actors in the period 2019-2023. The state of the interactional alliances is visualized based on the contradictions existing in the context, despite their potentialities for sociocultural tourism.

Keywords: Training; Management; Heritage; Alliances

Introducción

El proceso de gestión del patrimonio cultural y natural genera una ruptura con la concepción rígida de estrategias patentadas por planes de gestión que refrenden rutas esquemáticas, sin considerar el carácter diverso y diferenciador de los contextos. Esta es una de las principales conclusiones extraídas de la Conferencia Intercontinental Gestión Cultural y Objetivos de Desarrollo Sostenible en el Marco de la Cooperación Internacional: la estrategia planeta, celebrada a finales del mes de noviembre del 2021 por la Asociación Andaluza de Profesionales de la Gestión Cultural–GECA.

Precisamente, la necesidad de gestionar el patrimonio cultural no es una preocupación global nueva, pues desde el siglo XVIII se han producido importantes transformaciones en la forma de

gestionarlo en coherencia con la evolución de las políticas de desarrollo y las innovaciones recreadas en las prácticas de conservación. En este quehacer, América Latina y el Caribe es una región que posee una riqueza patrimonial irrefutable, en la que existen casos de una gestión inadecuada expresadas en contradicciones entre lo políticamente deseado y la praxis de conservación existente.

En Cuba, aunque se reconocen los logros en torno a la conservación del patrimonio, los esfuerzos son insuficientes, de lo cual emerge la necesidad de la formar de gestores y de procesos educativos más amplios con alcance público, que enfaticen en grupos de beneficiados a partir de la formación de alianzas multiactorales que contribuyen a la gestión del patrimonio cultural en un territorio. Debido a ello, el estudio de la participación en la gestión patrimonial adquiere vigencia desde la política económica y social cubana que promueve estudios sobre modelos de descentralización que mejoren la gobernabilidad y los mecanismos de gobernanza.

Lo anterior queda refrendado en las disposiciones del Decreto No. 33 de 2021 para la gestión estratégica del desarrollo territorial, aprobada por el Consejo de Ministros y publicada en la Gaceta Oficial de Cuba No. 40 Ordinaria del 16 de abril de 2021 (Gaceta Oficial de Cuba, 2021). La gestión del patrimonio cultural en su dualidad estructural y funcional se concibe en las interacciones diferenciadas entre los actores sociales claves en las formas de asimilación y apropiación del espacio, en este caso Zoológico de Piedras, lo cual maximiza la función vinculante de la gestión del patrimonio como expresión de participación.

Según León, Castell y García (2024) esto implica no sólo recepcionar el discurso y la acción de los actores en el contexto, sino lograr el compromiso con la apropiación social del conocimiento que se genere, para convertirlo en punto de partida de las acciones orientadas al desarrollo local. La formación de capacidades está relacionada con la preparación profesional o personal, entre las que se encuentran la superación y el entrenamiento profesional en gestión del patrimonio, lo que implica el reencuentro de saberes desde las agencias educativas y se concreta en las oportunidades existentes (estrategias, planes, programas y presupuestos).

El objetivo del artículo radica en la elaboración de un plan de acciones orientado a la formación de capacidades en gestión del patrimonio Zoológico de Piedras en el municipio Manuel Tames. Este estudio se realiza en colaboración entre docentes y estudiantes de la carrera de Sociología en la universidad de Guantánamo, ante la exigencia de estudios sobre formación de capacidades en

gestión del patrimonio cultural desde su reproducción por el orden social que generen rupturas con el modelo de gestión jerárquico (de arriba-abajo) que revela la contradicción existente entre la necesidad de conservar el sitio escultórico y la insuficiente preparación de los actores locales para su despliegue.

Esta contradicción es el punto de partida para la adopción de acciones que promuevan el valor del Zoológico de Piedras como sitio escultórico de significación nacional, declarado patrimonio el 26 de junio de 1985, construido a partir del 21 de diciembre de 1977 por el escultor Ángel Iñigo Blanco de Anaya y su hijo Ángel Iñigo Pérez. Cuya exigencia es coherente con la política de desarrollo económico y social cubano, las líneas y acciones de la Estrategia de Desarrollo Local del municipio Manuel Tames (EDL) y su Plan de Desarrollo Integral (PDI) para el periodo 2020-2025, a la vez que se concreta en los objetivos del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural (CNPC).

Esta aproximación desde la perspectiva constructivista estructural permite fundamentar la lógica interna de las alianzas multiactorales durante la formación de capacidades en la gestión del patrimonio, lo cual contextualiza la situación problemática y la necesidad de rupturas con otras formas de gestión a partir de la descripción del estado actual, de las características y de las interacciones entre los actores sociales claves.

Desarrollo

El origen etimológico del término gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar. La acepción tradicional del término se relaciona a las ciencias empresariales y a la actividad gerencial. El carácter sistémico de la gestión se manifiesta en su capacidad de articular procesos en los que se distinguen las funciones básicas de organización, planificación, ejecución y control (Campdesuñer *et al.*, 2010), a las cuales se asocian las teorías organizacionales y los criterios de eficiencia y eficacia.

Otra de las aristas del debate es la habitual confusión de los términos gerenciar y administrar para hacer referencia a la actividad de gestión. Se estima que esto es resultado de su evolución en relación con el desarrollo del sector empresarial en la sociedad capitalista con énfasis en la actividad de mercado. El cambio hacia una visión amplia de la gestión supera lo administrativo, refuerza su condición creativa y permite vincularla al desarrollo (González, Montejo y de Dios, 2000). Los estudios contemporáneos sobre gestión, incluso los planteados desde el enfoque tradicional, marcan una tendencia a jerarquizar su componente social.

En ella lo económico forma parte de una visión del desarrollo que sin aislar lo económico, entraña lo cultural. Los avances respecto a la participación multiactoral en la gestión vislumbran nuevas formas basadas en la cooperación, para describir las formas de participación directa en los procesos de regulación política, en la resolución de problemas locales y necesidades sociales (Castro y Vázquez, 2021).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el patrimonio cultural es un producto que provee a las sociedades un capital de recursos heredados que se recrean en el presente con el fin de transmitirlos a las generaciones futuras para su beneficio, por lo que revaloriza la identidad como componente de la tradición de un lugar. En relación a ello, la formación de capacidades en gestión del patrimonio potencia esta demanda de preparación para la gestión del sitio escultórico. Del mismo modo, atendiendo a la heterogeneidad de los actores, según Velázquez y García (2022), surgen las alianzas multiactorales como arreglos colaborativos.

Pese al reconocido valor del Zoológico de Piedras como patrimonio nacional, las principales publicaciones consultadas no son resultado de investigaciones, sino de fuentes publicitarias de órganos oficiales de los sectores turístico, cultural y patrimonial, los medios de comunicación masiva y páginas web personales, a no ser los estudios realizados por Velázquez (2017) e Iñigo (2023) quienes reconocen la existencia de intentos impulsados por el gobierno local, las direcciones nacional, provincial y municipales de cultura¹, la dirección provincial de patrimonio, la Universidad de Guantánamo y el Centro Universitario Municipal (CUM) en alianza con otros organismos territoriales, con la intención de involucrar a las personas en la diversificación de las actividades socio-productivas en el Zoológico de Piedras.

En este orden, existen estudios referidos a la participación multiactoral, que reconocen el carácter diferenciado y diferenciador de la acción colectiva, denominada gestión compartida o el trabajo en común (co-gestión), el nivel más alto de la participación que supone la preparación de los sujetos participantes.

La gestión del patrimonio Zoológico de Piedras involucra a los actores sociales como sujetos de la actividad que estructuran sus vínculos a partir de la conformación de identidades propias respecto

¹ Se acota municipales, en tanto este sitio escultórico formó parte del municipio Yateras en la anterior división político-administrativa de la provincia Guantánamo.

a los intereses comunes, portadoras de valores que orientan las intencionalidades en las relaciones con los otros actores en el espacio social, a la vez que poseen recursos que les permiten interactuar o no, disponerlos o no a la sociedad de la cual forman parte.

De ahí que cada actor social local constituye el átomo de la gestión, dado que éste quien acciona en el territorio poniendo a disposición o no sus recursos y ejerciendo sus influencias para producir efectos positivos o negativos frente a las necesidades sociales o problemas locales existentes, considerando sus saberes y costumbres.

Estas costumbres es lo que Bourdieu (1997) llamaría *habitus*, entendido como el conjunto de matrices generativas a partir de las cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. De esta forma, el *habitus* se postula como una dimensión básica de la clase social de los sujetos sociales, que es la denominada clase incorporada, la cual es el cuerpo, a diferencia de la clase objetivada que es la posición en el sistema de relaciones sociales según el volumen del tipo de capital que se posee (económico, cultural, social o simbólico).

Se trata de deslegitimar a modelos verticalistas y centralizados establecidos para la gestión, que se encuentran obsoletos ante superiores formas de gestión que en el presente demuestran eficacia para sí misma y por ende para el desarrollo. Los patrimonios culturales locales, deben gestionarse desde su propio contexto, pues constituyen parte esencial del potencial endógeno de los territorios.

De acuerdo a la concepción de Retolaza (2010) y la consultora Asesores para la Inversión Social (ASI) (2019), la fuerza de influencia de un actor se puede medir en función de la probabilidad de que sus acciones impacten en la modificación del contexto de intervención: si sus acciones tienen repercusión evidente en el problema que se está atendiendo, entonces es fuerte, si sus acciones tienen una repercusión poco significativa, entonces es débil. Así como esta organización considera que la capacidad de modificación de un actor se puede medir en función del efecto que tienen sus acciones para mejorar o empeorar el problema: es negativo si agrava el problema, pero es positivo si contribuye a su resolución.

El paradigma metodológico multimodal permitió un acercamiento a la realidad intersubjetiva a partir de la correlación entre acciones territoriales que estructuran la gestión patrimonial, lo cual plantea un cambio en el *habitus* que reproduce nuevas formas de gestión con mayor efectividad, por la que se aprecia una aproximación al contexto y su interrelación intersubjetiva en el proceso de formación de capacidades en la gestión del patrimonio.

En el estudio se consideró una muestra de 44 actores sociales seleccionada bajo el criterio del muestreo no probabilístico intencional, que permitió la identificación y priorización de actores claves. Para cada caso se registraron las características: sector de procedencia, alcance administrativo, alineación de sus objetivos con la Agenda 2030, influencia del actor en la solución de problemas del sitio escultórico, compatibilidad entre sus intereses y los objetivos de la estrategia de desarrollo municipal, recursos que ofrece el actor a la red de producción local, requisitos del actor para formar parte de la red de actores, requisitos para la rendición de cuentas y el contacto directo.

En la Tabla 1, se muestran los actores, según la escala administrativa de acción (nacional, provincial, municipal) y la genealogía de los actores (sociedad civil, privados y estatales). El análisis de los actores se realiza desde la escala (nivel administrativo donde ocurre la interacción) y la tipología de la organización, considerando tres categorías: estatal (órganos locales del poder popular u otras agencias externas o locales que operan en el territorio); privada (cooperativas agropecuarias, campesinos y empresas privadas) y civil (organizaciones no gubernamentales, benéficas u otras de membresía).

Tabla 1.

Relación de actores claves según nivel de alcance y relevancia en la gestión patrimonial del Zoológico de Piedras

Relevancia/alcance	Nacional	Provincial	Municipal
Sociedad Civil	0	1	7
Actores estatales	5	10	20
Actores Privados	0	0	1

Fuente: elaboración propia

De los 14 actores entrevistados a nivel provincial, seis son positivos fuertes y ocho positivos débiles según la incidencia de su accionar en la transformación de problemas o necesidades. De los 24 actores entrevistados a nivel municipal, nueve tienen incidencia fuerte y 15 se caracterizan como débiles. Con esta información se construyó la base de datos de los actores sociales que tienen incidencia en la formación de capacidades en gestión del patrimonio Zoológico de Piedras, los cuales resultan relevantes para la implementación de acciones educativas integradas.

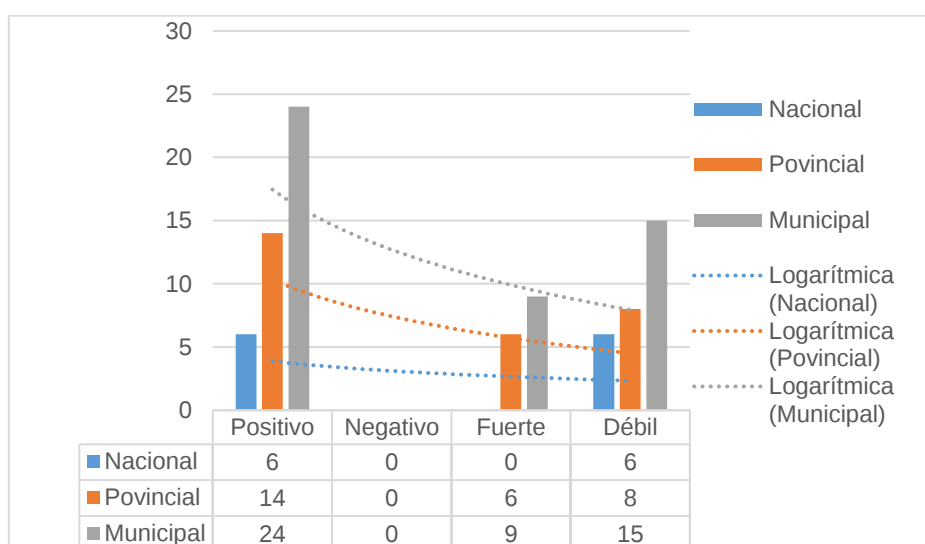
En general, según datos de la figura 1, por grado de incidencia el 34% de los actores es fuerte y el 66% expresa debilidad en el aprovechamiento de sus capacidades. En este caso el rol de

intermediación que cumple el actor descentralizado 'Gobierno municipal', es dinamizador positivo fuerte, pues facilita el flujo de los recursos existentes en las escalas de distribución entre los sectores estatal, privado y la sociedad civil.

Se pudo identificar que en una misma escala el flujo de intercambios entre actores es diferenciado y puede ser deficiente, como es el caso del Equipo Técnico de Monumentos y Sitios en la localidad y la Oficina de guía de patrimonio Zoológico de Piedras, pese a la existencia de una estructura institucional de alcance municipal y provincial, con predominio de una institucionalidad estatal y la diversidad multisectorial de actores locales, que no son suficientes para asegurar vínculos positivos fuertes.

Figura 1.

Relación entre los niveles de influencia por actor y su alcance



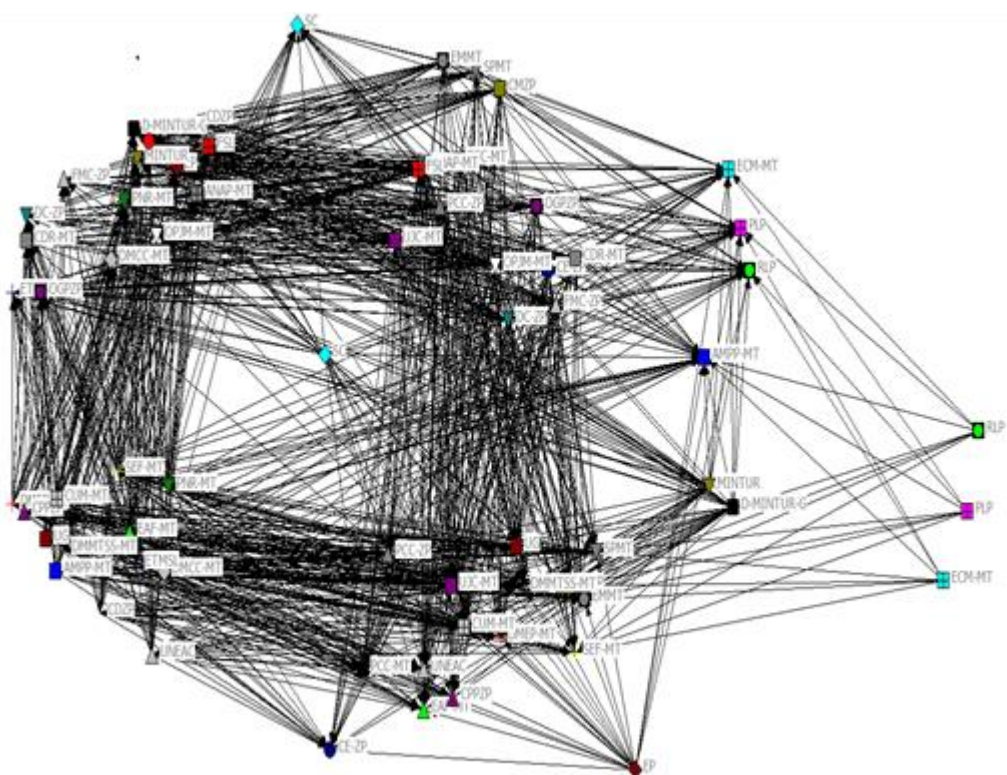
Fuente: elaboración propia

El análisis de la estructura asociada a la red de actores entre escalas y sectores, permitió identificar actores claves y vacíos que pueden caracterizar iniciativas de promoción de formas de gestión del patrimonio cultural. Las políticas nacionales pueden proporcionar un entorno institucional propicio para la gestión de este patrimonio, aunque los actores que implementan tales políticas e iniciativas locales no orienten con eficiencia y eficacia sus acciones de modo integrado desde relaciones horizontales.

Los resultados corroboran que existen iniciativas, políticas e instrumentos a nivel territorial que requieren de la formación de capacidades en gestión del patrimonio para implementar acciones educativas a partir de relaciones de colaboración, apreciable en la estructura actual de la red local de actores claves con incidencia significativa en la gestión del mismo. En relación a ello en la Figura 2 se presenta la red de formación de capacidades (estructuras, roles y posiciones) a través de escalas y sectores sociales, así como se identificaron los actores claves.

Figura 2.

Red local para la formación de capacidades en gestión del patrimonio Zoológico de Piedras



Fuente: elaboración propia a partir de *Netdraw* del software *Ucinet 6.0* para *Microsoft Windows*

Se observó una escasa presencia de actores con incidencia positiva fuerte, lo cual expresa debilidades en las relaciones interactorales en los distintos niveles y sectores de organización, entre las escalas de distribución de información, en las que los actores con incidencia directa se orientan hacia la prestación de servicios gastronómicos, comerciales y educativos, mientras es menor el grado de conectividad con los actores cuyo objeto social es la conservación y revitalización del

sitio escultórico, a la vez que los actores externos expresan mayor flujo de informaciones e intercambio de recursos con este fin.

Se pudo identificar que incluso dentro de una misma escala, el flujo de información entre actores puede ser deficiente, pese a la existencia de una estructura institucional mediada por un marco legal que regula las relaciones de colaboración orientadas a la gestión del patrimonio. Así, la existencia de una institucionalidad estatal a escala nacional y de actores locales, no son suficientes para asegurar un flujo adecuado de información, ni de implicaciones directas de los actores claves en acciones integradas. Ello permitió identificar jerarquías en torno a la formación de capacidades en la gestión del patrimonio relacionada con el desarrollo local, basada en:

- La cualidad de mediación que posee la formación de capacidades entre la gestión del patrimonio y la sociedad,
- El reconocimiento de la red multiactoral como soporte para la eficacia de gestión patrimonial,
- La representación de un cuerpo conceptual y herramientas prácticas que permiten formar vínculos educativos e identitarios (relación patrimonio-sociedad),
- El desarrollo de un producto patrimonial que garantice la dirección y aplicación de resultados de investigaciones en el pregrado y postgrado, así como de la innovación en los procesos de su conservación y difusión,
- La elaboración de un programa de interpretación del patrimonio que promueva el significado del sitio escultórico, sus servicios públicos y de las tradiciones con las que se relaciona,
- La instalación de señales interpretativas de las obras escultóricas en varios puntos del territorio y dentro del área del sitio escultórico,
- La incorporación de contenidos referidos a la gestión del patrimonio en el universo de programas curriculares de la formación de profesionales en el territorio, vinculadas con la interpretación, restauración, diseño de contenidos, tecnología y guías de lugares históricos,
- La promoción sistemática a través de los medios comunicación convencionales y las redes digitales, incluyendo *spots* televisivos,

- La coordinación de acciones educativas en los diversos niveles educativos que incluyan el recorrido hacia el sitio escultórico.

Para la planificación de las acciones es necesario la coordinación de los aspectos centrales en la orientación a los actores claves identificados, influenciados por las condiciones para la participación, la existencia de situaciones de exclusión en la toma de decisiones, así como la necesidad de asesorías para el establecimiento de canales de comunicación que faciliten la implementación de acciones orientadas a la conservación y revitalización en el sitio escultórico. El propósito de la implementación de este plan se sintetiza en el análisis de la estructura de la red local y en el estado de los vínculos multiactorales teniendo en cuenta la relevancia del sitio escultórico Zoológico de Piedras, por lo que se recomienda:

- Al gobierno del municipio Manuel Tames, impulsar acciones educativas entre los actores claves que intervienen de modo directo e indirecto en la gestión del sitio escultórico.
- Al Consejo Provincial de Patrimonio, profundizar en la investigación y asesorías especializadas a los actores claves que inciden en la implementación de acciones educativas durante el proceso de gestión del patrimonio.
- Al grupo gubernamental de gestión del desarrollo local: impulsar acciones educativas entre los actores sociales del consejo popular a modo de perfeccionar el sistema de participación popular en acciones comunitarias integradas. Realizar dinámicas educativas en las escuelas, en los centros de trabajo y en las localidades para contribuir a la formación de un habitus sobre la significación de la gestión del patrimonio para el desarrollo local.

Conclusiones

El análisis de la formación de capacidades en gestión del patrimonio Zoológico de Piedras, ejecutadas por docentes y estudiantes de la carrera Sociología de la Universidad de Guantánamo, expresa que las acciones educativas permiten la preparación de los actores claves que participan en las actividades socio-productivas y de conservación del patrimonio que organizan en el sitio escultórico.

La fundamentación de la formación de capacidades en gestión del patrimonio demuestra la necesidad de acciones educativas que tributen a la comprensión, interpretación y gestión de este espacio, cuyo deber es legarlo a las futuras generaciones como parte esencial de la memoria histórica. La comprensión de los nodos relacionales interactorales orientados a la formación de

capacidades en gestión del patrimonio destaca la significación del sitio escultórico Zoológico de Piedras en la construcción cotidiana de su relevancia para el desarrollo local, lo cual facilita la preparación de los actores miembros de la red local y el reconocimiento de sus roles en la implementación de las acciones.

La investigación permitió un acercamiento al estado de las alianzas construidas por los actores durante la formación de capacidades en gestión del patrimonio, lo que condiciona la preparación multiactoral e intersectorial para el desarrollo local. Esta mirada corrobora que la realización de acciones educativas con participación directa de los actores claves contribuye a la reproducción de alianzas multiactoriales que contribuyen a la gestión patrimonial.

Referencias bibliográficas

- Asesores para la Inversión Social (ASI). (2019). *Priorización de Actores Clave*. Asesores para la Inversión Social, S. C. <http://www.aisocial.com.mx/>
- Bourdieu, P. (1997). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo veintiuno de España editores, s. a.
- Campdesuñer, R. P., Pino, M. M., Concepción, I. H., & García, E. P. (2010). ISO 9004-2 Vs ITQ 2000 enemigos conciliables. *Ciencias Holguín*, 7(2). https://www.researchgate.net/publication/277136606_ISO_9004-2_Vs_ITQ_2000_enemigos_conciliables
- Castro, M. E. y Vázquez, Y. (2021). Sistema de Gestión Local Integrada: Propuesta metodológica para su diseño e implementación. En *Diversas miradas al Desarrollo Local en Cuba*. La Habana.
- Gaceta Oficial de Cuba. (2021). *Decreto No. 33/2021 de la gestión estratégica del desarrollo territorial*. GOC-2021-360-O40. <https://www.mep.gob.cu/es/marco-regulatorio/gaceta-oficial-no-40-ordinaria-de-16-de-abril-de-2021>
- González, R., Montejo, R., de Dios, A. (2000). La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad. *Journal volume & issue*, 3(12). <https://doaj.org/article/4f5cc447a7444182bda7c1753aface0e>

- Iñigo, A. (2023). *Alianzas multiactorales para la gestión del patrimonio cultural Zoológico de Piedras* (Tesis de pregrado no publicada). Departamento de Sociología, Universidad de Guantánamo.
- León, L., Castell, S., García, A. (2024). Formación de capacidades en gestión riesgos, para mitigar los efectos del cambio climático en las comunidades. *Edusol*, 24(número especial), 138-147.
- Retolaza, Í. (2010). *¿Quiénes son los actores del cambio? Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: PNUD.
- Velázquez, K. & García, R. Y. (2022). Relevancia del conocimiento tradicional en el desarrollo de comunidades rurales. En *Gestión de la ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo local* (pp. 549-559). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8669628>
- Velázquez, K. (2017). Estrategia comunitaria de educación ambiental para la conservación del patrimonio cultural: caso Zoológico de Piedras. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.