



# DILEMAS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO TERRITORIAL EN LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LA PROVINCIA DE MAYABEQUE

## DILEMMAS IN THE TERRITORIAL HERITAGE MANAGEMENT SYSTEM IN THE DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE PROVINCE OF MAYABEQUE

 AIMARA BRITO MONTERO\*,  ROBERTO GONZÁLEZ SOUSA,  
 ELAINE ARTIGAS PÉREZ,  ALEJANDRO EMILIO RAMOS RODRÍGUEZ

*Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez", Mayabeque, Cuba.*

*\*Autor para correspondencia: Aimara Brito Montero, e-mail: [aymarabm@unah.edu.cu](mailto:aymarabm@unah.edu.cu)*

La inserción de la dimensión territorial en las políticas de desarrollo no es una novedad para Cuba, si lo es en cuanto a la importancia que ahora se le confiere en la Actualización del Modelo Económico y Social, donde el desarrollo territorial adquiere una función relevante y es considerado uno de sus pilares. El objetivo de este artículo es reflexionar en torno al significado de la gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo territorial de la provincia de Mayabeque, proceso que demanda cambios paradigmáticos en la construcción del desarrollo territorial, a sus diferentes niveles y escalas espaciales. Se analizan diferentes perspectivas en el orden internacional y nacional que facilitaron articular esfuerzos investigativos en esta área del conocimiento. Se utiliza el análisis documental y de contenido como métodos de análisis aplicados fundamentalmente a las once estrategias de desarrollo municipal de la provincia Mayabeque. Como resultado se identifican dilemas, aprendizajes, retos y regularidades develados en las estrategias de desarrollo municipal y la gestión territorial del patrimonio de los municipios de la provincia de Mayabeque. Su contribución radica en exponer el significado del territorio y sus recursos patrimoniales para dinamizar el desarrollo desde la perspectiva multidimensional, donde lo multi —escalar, nivel, sectorial y actor—, propicie la descentralización y la participación. En este sentido, la estrategia de desarrollo municipal, documento programático donde se entrelazan diagnóstico, planeamiento y gestión en su elaboración, constituye una herramienta de trabajo fundamental para los actores del territorio.

The insertion of the territorial dimension in development policies is not new for Cuba, but it is in terms of the importance that is now given to it in the Update of the Economic and Social Model, where territorial development acquires a relevant function and is considered one of its pillars. The objective of this article is to reflect on the meaning of the territorial management of heritage in the territorial development strategies of the province of Mayabeque, a process that demands paradigmatic changes in the construction of territorial development, at its different levels and spatial scales. Different perspectives are analyzed at the international and national levels that facilitated the coordination of research efforts in this area of knowledge. Document and content analysis are used as analysis methods fundamentally applied to the eleven municipal development strategies of the Mayabeque province. As a result, dilemmas, learnings, challenges and regularities revealed in the municipal development strategies and the territorial management of the heritage of the municipalities of the province of Mayabeque are identified. Its contribution lies in exposing the meaning of the territory and its heritage resources to boost development from a multidimensional perspective, where the multi - scalar, level, sectoral and actor - promotes decentralization and participation. In this sense, the municipal development strategy, a programmatic document where diagnosis, planning and management are intertwined in its preparation, constitutes a fundamental work tool for the actors of the territory.

**Palabras clave:** territorio, estrategia de desarrollo, gestión territorial, patrimonio

**Keywords:** territory, development strategy, territorial management, heritage

Recibido: 18 de enero de 2023

Aceptado: 23 de febrero de 2023

**Conflicto de intereses:** Los autores de este trabajo declaran no tener conflictos de intereses

**CONTRIBUCIÓN DE AUTORES:** Los autores participaron en el diseño y redacción del trabajo, además del análisis de los documentos.



Este artículo se encuentra bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial (CC BY-NC 4.0). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



## INTRODUCCIÓN

El estudio de la sociedad con relación al espacio con el cual interactúa y transforma, implica tener presente la noción de territorio, resultado de una construcción social. “En el territorio, y sus diferentes escalas, se plasma la posibilidad de las políticas públicas para impactar las características y la sustentabilidad de los procesos de desarrollo” (Gorenstein, 2015, p. 8).

A partir de las décadas de 1960 y 1970 se está en presencia del intento de elaborar un nuevo paradigma teórico-metodológico y una explicación geográfica más amplia y coherente de los procesos territoriales. En este sentido, Saquet (2015) expresa:

La problemática del desarrollo, en nuestro abordaje y actuación, debe ser pensada, discutida y redimensionada a partir de las relaciones de poder, de las identidades, de las diferencias, de las transtemporalidades, de las transcalaridades-redes y de las condiciones ambientales de cada territorio y lugar”. Seguidamente subraya, que se requiere de un cambio en las políticas de desarrollo territorial, donde es necesario “(...) que la sociedad esté bien informada, formada y organizada políticamente para construir sus experiencias de desarrollo centradas también en políticas públicas municipales, estatales y federales (p. 134).

En esta lógica se inserta Manzanal (2016, p. 167), cuando afirma “(...) para continuar profundizando el conocimiento acerca del desarrollo necesitamos indagar la problemática del territorio. (...) porque el territorio, desde vertientes críticas de la geografía, expresa también relaciones sociales, relaciones de poder (...), desarrollo y territorio están profundamente interrelacionados”.

El Informe Nacional de Desarrollo Humano-Cuba 2019, del Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (CIEM-PNUD, 2021), en su análisis de los momentos clave en la evolución de lo que denomina desarrollo económico local, sitúa el año 2012 como el momento de cambio, donde el territorio aparece en las actuaciones de instituciones y organizaciones nacionales e internacionales. Se destaca la creación de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), que surge en 2014 como resultado de una alianza entre el PNUD, la cooperación internacional, e instituciones nacionales e instancias territoriales (provincias y municipios), configurada como una política pública nacional en materia de desarrollo territorial, lo que puede interpretarse como un salto cualitativo en la comprensión del desarrollo territorial.

Este cambio, si bien evidencia que el componente territorial no es una novedad en Cuba, si lo es en cuanto a la importancia que ahora se le confiere en la estrategia

nacional de desarrollo. Ello se plasma en el documento de la Actualización del Modelo Económico y Social, donde el desarrollo territorial adquiere una función relevante y es considerado uno de sus pilares, vinculado al proyecto nacional, donde se trata de llevar a la práctica la articulación de lo territorial con lo nacional, en ambos sentidos, para favorecer la economía local.

Los criterios anteriores revelan la importancia de conocer al territorio para alcanzar estándares deseados en torno al desarrollo y requisito indispensable para el ejercicio de una gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo, sustentada en la articulación entre las diversas instituciones y organizaciones de conjunto con los actores sociales.

Según Castro (2020), la gestión del patrimonio es un proceso de valorización y puesta en valor y que debe tener presente las premisas de: voluntad política, participación ciudadana comprometida y corresponsable, autonomía municipal, acceso a recursos financieros y económicos, desarrollo de capacidades técnicas y profesionales, acceso al bien patrimonial, presencia de instituciones de formación y gestión, e implementación de programas de sensibilización sobre el patrimonio, entre otras.

En suma, el territorio se convierte en una referencia apropiada, que supera la visión del espacio contenedor de recursos y factores productivos, se posiciona teórica, metodológica y políticamente en la interpretación de las dinámicas socioespaciales contemporáneas. Es por excelencia donde se desarrollan las mismidades y otredades, entendidas como la identidad soportada en lo patrimonial a partir de la pluralidad del territorio en sí.

El objetivo del artículo es reflexionar en torno al significado de la gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo territorial de la provincia de Mayabeque, proceso que demanda cambios paradigmáticos en la construcción del desarrollo territorial del siglo XXI, a sus diferentes niveles y escalas espaciales. En su desarrollo muestra una visión holística y enfoque dialéctico-materialista con relación al territorio, estrategias de desarrollo, gestión territorial y patrimonio. Se analizan diferentes perspectivas en el orden internacional y nacional que facilitaron articular resortes investigativos. En este sentido, fueron utilizados los métodos de análisis síntesis, análisis documental y de contenido aplicados fundamentalmente a las once estrategias de desarrollo municipal de la provincia Mayabeque. Con todo esto fue posible identificar dilemas, que condujeron a determinar aprendizajes y retos. De este modo, se revelan regularidades donde la gestión territorial del patrimonio conste de forma más explícita en las estrategias de la provincia.

El artículo se organiza en introducción, desarrollo que se subdivide en tres secciones, conclusiones como espacio para la reflexión y bibliografía. En la primera sección se presta atención al territorio y su jerarquización en el

diseño de las políticas públicas, con particular énfasis en la gestión de la estrategia de desarrollo territorial en Cuba. En la segunda sección se incursiona en el referencial teórico-metodológico y práctico de la gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo territorial. Finaliza en la tercera sección donde se aprecia y problematiza sobre las estrategias de desarrollo municipal elaboradas en la provincia de Mayabeque.

## DESARROLLO

### **El territorio y su jerarquización en el diseño de las políticas públicas y la gestión en las estrategias de desarrollo territorial**

La creciente complejidad teórica y política en la dimensión territorial se manifiesta según Mateo (2014) en tres dimensiones: la dimensión material por su relación con el espacio geográfico; la dimensión simbólica como la expresión de un proceso inmaterial de simbolización del territorio, que carga de significados el espacio en el que se desenvuelven las personas; la dimensión política, en su carácter relacional, al incorporar relaciones sociales y generar una relación compleja entre los procesos sociales y el espacio material asentada en el ejercicio del poder. Previamente este mismo autor subraya: “(...) hace 10 años, como parte de las tendencias a la hibridación de las ciencias y en particular de la Geografía, se está desarrollando un proceso de considerar al territorio como una noción compleja, (...), con un particular valor práctico” (Mateo, 2014, p. 14).

Si bien los territorios deben contribuir a la realización de la política pública diseñada nacionalmente, y que responda al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, se impone como condicionante primaria de este proceso, el diseño de las Estrategias de Desarrollo Provincial (EDP) y las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), como instrumentos estratégicos de gobernanza. Para que ambas estrategias tengan el impacto necesario, además de su elaboración multinivel, multiescalar,<sup>1</sup> multisectorial y multiactoral concertada, es necesario que estén delineadas a partir de criterios participativos y que se inicie su diseño a través de un diagnóstico detallado del territorio, donde se integre en su complejidad el concepto y la cualidad del patrimonio territorial.

Seguidamente se impone una gestión territorial eficiente, un factor clave para alcanzar el desarrollo, siempre y cuando el patrimonio territorial sea valorado en su integralidad multidimensional. Ella requiere realizar una valoración real de las potencialidades y limitaciones que poseen los territorios, con el objetivo de poder planificar y gestionar eficientemente el desarrollo deseado a la escala analizada. De esta manera, se crean sinergias donde lo participativo debe primar, a partir del trabajo mancomunado, multinivel,

multiescalar, multiactoral e intersectorial, como un producto social, un medio y un resultado, y como tales, reflejo de las relaciones y articulaciones multiactorales.

Una gestión participativa en este diseño, cuando se tiene en cuenta la percepción de las necesidades y situaciones problemáticas, la naturaleza de su patrimonio, desde la visión del gobierno, de los especialistas e instituciones, de la comunidad y de la universidad de los territorios estudiados, de todos los actores sociales, implica generar suficientes conocimientos, actitudes y prácticas para la comprensión del municipio y su transformación (Ramos *et al.*, 2018).

La política de gestión territorial del desarrollo que se aplica en Cuba está matizada por un trabajo colectivo donde confluyen diversos ministerios y las Organizaciones Superiores de Dirección Económica (OSDE), de conjunto con la participación de la población. No obstante, lograr que las estrategias políticas favorezcan la gestión territorial del desarrollo, superando las trabas dadas por esta complejidad institucional-organizacional, resulta un reto de la actual fase de elaboración y gestión de las estrategias de desarrollo territorial a sus diferentes escalas. A ello se suma, las limitantes presentes en la concepción y comprensión del patrimonio territorial, como condición para el perfeccionamiento de la gestión territorial del desarrollo de la provincia de Mayabeque y sus municipios.

En la investigación se emplea el término patrimonio territorial desde la concepción develada por Sunkel (1995), donde reconoce los diferentes patrimonios existentes en la sociedad en dimensiones espaciales específicas. Así, distingue tres tipos de patrimonios:

El patrimonio sociocultural (la población y sus características demográficas, sus tradiciones y valores, sus niveles educativos y capacidad científica-tecnológica, su organización institucional, corrientes ideológicas y sistema y regímenes políticos); patrimonio natural (el territorio, sus características ecosistémicas y su disponibilidad actual y potencial de recursos renovables y no renovables); y el patrimonio de capital fijo con (la capacidad productiva y de infraestructura instalada y acumulada, o medio ambiente construido y artificializado) (p. 67).

La evolución que han tenido los procesos de desarrollo en el ámbito mundial está marcada fundamentalmente por la hegemonía de la dimensión económica y, en otros planos con un sustento más teórico, lo humano, social, territorial o ambiental, así como lo sustentable o sostenible, el Buen Vivir o *Sumak Kawsay*, este último concepto propio de sociedades solidarias que viven en armonía con la naturaleza, a partir de un cambio en las relaciones de poder, el fortalecimiento de la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa en las decisiones para la construcción de la felicidad, que se fundamenta en la equidad con respeto a la diversidad e impide exceder los límites de los ecosistemas.

El desarrollo, en la narrativa que lo adjetiva, se enfoca desde lo territorial (local, regional, nacional, global), así como desde su génesis (endógeno, exógeno) y características (sostenible, humano, economicista, dependiente, entre otros muchos calificativos). Nada de esto sucede aislado de procesos como la globalización o las consecuencias de la aplicación de políticas neoliberales, que en la actualidad trascienden fronteras. Sin embargo, se puede decir que todo este proceso ha proporcionado un resurgir de los valores más autóctonos de los territorios —su patrimonio, identidad, arraigo o sentido de pertenencia como recursos endógenos para el desarrollo territorial—.

Como señalan [Buitelaar et al. \(2015\)](#):

La visión territorial del desarrollo trae consigo la consideración de las diferencias al interior de los sistemas territoriales, las cuales no son solamente expresión de las dotaciones o de los niveles de desarrollo, sino que involucra aspectos como la cultura y estructura política que se expresa en proyectos de desarrollo particulares, no homogéneos (p. 29).

[Madoery \(2016\)](#), revisa los conceptos de desarrollo y territorio desde una interpretación política y precisa que el desarrollo:

(...) puede ser entendido como un proceso de construcción social complejo, responsabilidad de los actores personales y colectivos de una sociedad que, en el marco de condicionamientos contextuales, contribuyen a la gobernación y la sustentación del proceso a través de acuerdos y estrategias sostenidas en el tiempo (p. 7).

Por su parte [Haesbaert](#) presta atención a un proceso en marcha que denomina “(...) de retorno al lugar, no solo como espacio-en-movimiento dotado de significado, sino a un lugar que posee una expresión, sobre todo a nivel local, que se puede entender en el propio contexto de los procesos de globalización” (2019, p. 59).

Es importante precisar que el desarrollo territorial se expresa a partir de las dimensiones económicas, sociales, culturales, ambientales y políticas. No obstante, necesariamente tiene que transitar por las personas y los territorios. Los autores retoman criterios y factores que se circunscriben al desarrollo territorial en su multidimensionalidad, y destacan dos cualidades inherentes al territorio, como eje transversal de política pública y como unidad de gestión. Por ello, se insiste en el desarrollo territorial que se manifiesta en localidades, regiones, municipios, provincias, países y espacios, conformando cada uno territorios que interactúan funcionalmente mediante la contigüidad existente, principio que privilegia la integralidad y la construcción de territorialidades en el proceso de gestión territorial ([Mateo, 2014](#); [Gutiérrez-Rey, 2014](#); [Saquet, 2015](#); [Gallicchio, 2018](#); [Haesbaert, 2019](#)).

El enfoque territorial del desarrollo emerge por sus implicaciones en el diseño de estrategias de desarrollo a diferentes niveles y escalas, también por su importancia en su proceso de gestión y es coherente con el reconocimiento otorgado a la dimensión espacial dentro de la teoría económica ([Krugman, 1995](#)).

[Saquet \(2015\)](#), se refiere al territorio como movimiento:

(...) construido social e históricamente por los agentes del capital y del Estado, involucrando diferentes clases sociales (relaciones de poder), intereses e intencionalidades, tales como la formación de redes de circulación, las apropiaciones del espacio, el uso (...) y la gestión orientada al desarrollo territorial (p. 72).

De esta manera, confluyen criterios que de una u otra forma relacionan al ser humano con el territorio habitado. Se hace evidente, entonces, que el desarrollo territorial debe estar centrado en la relación territorio-persona, donde el reconocer las potencialidades, valorarlas, gestionarlas desde lo endógeno con apoyo de lo exógeno, es lo que verdaderamente podrá dar avances en el desarrollo territorial deseado.

El desarrollo territorial escribe [Gutiérrez-Rey \(2014\)](#):

(...) implica la consideración de todos los componentes territoriales como un conjunto de elementos (ambiente, sociedad, cultura, política e institucionalidad) interrelacionados (relación interna y externa), articulados, equilibrados y ordenados funcionalmente, en distintas escalas, expresados a través de sus estructuras o formas socioespaciales cambiantes en el tiempo, que evidencian la sostenibilidad del territorio (p. 164).

Se asume un desarrollo territorial desde el espacio, donde la geografía debe transversalizar las ideas expuestas en párrafos precedentes para verdaderamente dinamizar los territorios. Esto implica reconocer, entre otros valores, al patrimonio desde sus condiciones materiales, inmateriales culturales y naturales. Esos saberes deben ser interpretados por todos y cada uno de los actores que coexisten en el territorio para llegar a la toma de decisiones pertinentes en función de lo que se tiene y de lo que se precisa para un desarrollo más enfocado al bienestar de los ciudadanos, mediante la utilización correcta y medible de los recursos que tienen en su entorno de conjunto con el talento, las prácticas y actitudes

Esto lleva a los autores a referirse al territorio, como un concepto dinámico en espacio y tiempo, producto social e histórico, y fruto del acontecer del desarrollo científico-técnico que caracteriza a la sociedad contemporánea. Por ello, para realizar diversas acciones en los territorios, dígame, por ejemplo, proyectos a diferentes escalas, niveles y sectores de la economía y la sociedad, debe existir el conocimiento estructural centrado en entender todo el territorio como

un sistema, que es además un sistema abierto y que por añadidura es un sistema complejo (Boisier, 2007; Mateo, 2014; Massiris-Cabezas, 2012, 2015; Saquet, 2015; Brito *et al.*, 2018, 2021; Haesbaert, 2019).

Territorio, desarrollo territorial, patrimonio, estrategia y gestión territorial son los principales conceptos y categorías empleadas en este trabajo investigativo y que subrayan la posición conceptual y metodológica de sus autores.

### **La gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo**

No son poco los investigadores que se han pronunciado acerca del concepto de gestión territorial y los enfoques dados en la praxis del desarrollo territorial. Massiris-Cabezas (2012), sintetiza el estado de la gestión territorial en Latinoamérica, destacando como común denominador la ausencia de sinergias entre la planificación territorial y la sectorial, lo que evidentemente afecta lo multiscalar. También, insiste en el distanciamiento de principios fundamentales en la gobernanza como integralidad, coordinación, concurrencia, concertación y cooperación, los cuales inciden en la gestión territorial del patrimonio, pues esta se materializa mediante los diversos actores articulados en bien de salvaguardar lo más genuino del espacio. Además, es del criterio que hay predominio del carácter tecnocrático unido a lo impositivo, desde la praxis cotidiana.

Asimismo, hay otros autores como Rofman (2016), Gallicchio (2018) y González y Micheletti (2021), que refieren la importancia de la participación popular en la toma de decisiones e implementación de las políticas públicas, a la descentralización mediante estrategias y plataformas territoriales y a la valoración de los recursos endógenos para dinamizar la gestión territorial de los gobiernos.

Un notable aporte en el análisis de la participación y el desarrollo territorial en Cuba lo realizan Sánchez *et al.* (2018, p. 74), cuando afirman: “Si de elaborar estrategias de desarrollo a nivel municipal desde el gobierno se trata, el reconocimiento de estas complejidades de lo social en el espacio local, resulta un instrumento político de indudable valor conceptual y metodológico”. No obstante, se requiere de espacios e instrumentos de participación social dinámicos, exentos de formalismos y acorde a la realidad socioterritorial en estudio.

En este sentido, Romero *et al.* (2012) y Gil (2020), citado en Díaz-Canel (2021), aseveran lo relevante de la gestión del desarrollo local. Además, subrayan la necesidad de tener estrategias de desarrollo municipales que verdaderamente den respuesta inmediata a los dilemas y desafíos que en la actualidad poseen los municipios y con ello lograr una gestión descentralizada, multidimensional y participativa.

Los autores coinciden en la descentralización y la participación desde lo local como políticas necesarias y

viabiles para el desarrollo territorial en el país, no obstante, ratifican, que independiente de la escala de análisis a que se haga referencia, se requiere de una gestión territorial sustentada en el conocimiento del territorio, la identificación relacional entre el gobierno, las instituciones sociales del territorio, las redes empresariales, asociaciones, actores sociales, o sea, todo el tejido reticular del territorio establecido en el largo período de su construcción social. Al mismo tiempo, coinciden con la idea de “La perdurabilidad de alianzas, el compromiso ciudadano, los espacios de concertación entre intereses antagónicos, y otros, son prácticas que toman tiempo, pero que son imprescindibles a tener en cuenta para gestionar conscientemente el desarrollo (...)” (Rodríguez, 2009, p. 56).

Culminan los autores las referencias a la gestión con la definición dada por Díaz-Canel (2021, p. 28) del sistema de gestión, que “(...) comprende actividades mediante las cuales se identifican los objetivos, se determinan las políticas, los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados”.

#### *a) Dilemas en la gestión territorial y elaboración de las estrategias de desarrollo en el contexto cubano*

Madoery visualiza el desarrollo como: “(...) un proceso territorial de maduración social (aprendizaje colectivo para el cambio cultural) y construcción política que se despliega en múltiples dimensiones” (Madoery, 2000; citado en CIEM-PNUD, 2021, p. 5). Obviamente, se está en presencia de una praxis que demanda de una estrategia que establezca objetivos y metas a alcanzar, tiempos y lugares de intervención, dada la diversidad de territorios que generalmente caracterizan a los espacios geográficos.

En esta dirección Garrigó *et al.* (2021) insta a un desarrollo territorial sustentado en una estrategia a ese nivel, basada en un riguroso diagnóstico de todos los recursos territoriales, donde estén definidos de forma explícita los objetivos, metas y acciones para alcanzarlas. Evidentemente que la estrategia debe corresponderse con el escenario valorado por los actores locales.

La complejidad del desarrollo territorial como proceso trans-multiescalar y caracterizado por las múltiples dimensiones en que se refleja (social, cultural, económico, tecnológico, ambiental, institucional), consideran los autores, requiere partir de las diferentes situaciones territoriales, en sus correspondientes contextos sociales, culturales y medioambientales concretos, a fin de avanzar en la elaboración de estrategias de desarrollo y diseñar una gestión territorial efectiva para mejorar las condiciones de vida de las personas. Se parte del criterio de que en la estrategia se traza la manera de alcanzar los objetivos que se plantean en las políticas aprobadas y se consolidan en el proceso de gestión territorial.



La *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, no. 40 Ordinaria de 16 de abril de 2021, en el Decreto 33/2021 del Consejo de Ministros, titulada “Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial”, se refiere en sus Por Cuanto primero y segundo, entre otros aspectos, a la necesidad de impulsar el desarrollo territorial a partir de la estrategia de país, considerando tanto el nivel municipal como el provincial; también a la importancia de considerar proyectos de desarrollo local que han contribuido al fortalecimiento de los municipios, los cuales constituyen antecedentes a tener en cuenta en el perfeccionamiento de la gestión estratégica del desarrollo territorial

Posteriormente, en su capítulo II titulado Estrategias de Desarrollo Territorial, artículos 6.1, numeral 2 y 3; 7.1 y numeral 2 destaca:

(...) las estrategias de desarrollo municipal y provincial es un instrumento integrador para orientar la gestión municipal (...); instrumento integrador, en función del desarrollo económico y social de la provincia, para contribuir a la armonización de los intereses propios de la misma y sus municipios, conforme los objetivos generales del país; la elaboración, implementación, evaluación y actualización de las estrategias de desarrollo municipal le corresponde al Consejo de la Administración Municipal (...) (síntesis realizada por los autores).

En la política aprobada para promover el desarrollo territorial, señalan Garrigó et al. (2021):

(...) la Estrategia Económico-Social de Desarrollo Territorial de Cuba (...) está sustentada en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la elaboración y gestión de sus estrategias de desarrollo, y en el aprovechamiento de los recursos y potencialidades de cada localidad (p. 94).

Luego de estas reflexiones, los autores de la investigación consideran que aun cuando están establecidas las metodologías para las EDM y EDP, la elaboración de las estrategias de desarrollo a sus diferentes niveles y escalas, no debe verse solo como el diagnóstico de las potencialidades y limitantes, sino como la capacidad de todas las personas del territorio en problematizar, diseñar y evaluar acciones para superar los obstáculos presentes en el proceso de gestión territorial, tomado de manera integrada la dinámica de los territorios y el manejo de sus potenciales, superando esquemas marginales de carácter sectorial y desvinculados entre las distintas dimensiones que componen el sistema territorial.

#### a) *Patrimonio material, simbólico y político. Sus relaciones con la economía y el territorio*

No es suficiente que en un territorio existan determinados recursos endógenos que puedan ser aprovechados en aras del desarrollo, se requiere de la movilización y participación

de los actores territoriales, donde su gestión debe ser valorada como un ejercicio de gobierno, de su convicción y decisión para concertar las estrategias de desarrollo territorial a seguir. Se demanda, según declara Claude Raffestin en el prefacio al libro *Por una Geografía de las territorialidades y de las temporalidades*, de Saquet (2015):

(...) para alcanzar un desarrollo coherente, conviene tener a disposición un instrumento territorial bien concebido y una visión clara de los valores. Muchos de esos valores arraigados en el territorio, materialmente mediante las actividades que se desarrollan en él, y, además, inmaterialmente, a través de los mitos y creencias que en él emergen con el curso del tiempo (p. 11).

Resulta oportuno recordar lo estipulado en la *Declaratoria de Oaxtepec* (1984):

El territorio como patrimonio es diacrónico: da cabida a diferentes formas y contenidos en función del tiempo y del grado de desarrollo social; puede incluso desbordar los límites administrativos o políticos. No solo es propiedad, sino herencia del grupo y se define como todo aquello que es función y resultado de la actividad humana dentro de la relación entre el hombre y su medio. El territorio se convierte en patrimonio una vez que pasa a ser recurso para el hombre. Conservar el patrimonio territorial debe serlo en la conciencia de la actual capacidad humana de destrucción y la necesidad de garantizar la existencia de la vida humana. (p. 2)

Con relación al patrimonio, la economía y las categorías principales del análisis geográfico Ortega (2000, p. 543) destaca “(...) la creciente preocupación social por la preservación del patrimonio territorial se inscribe en las nuevas relaciones de la geografía con la naturaleza”.

Massiris-Cabezas (2012) asevera en este sentido que:

(...) desde la perspectiva territorial no solo se debe pensar desde la consideración de las potencialidades productivas que ofrece el patrimonio natural y cultural existente sino, fundamentalmente, de las demandas que la sociedad plantea en términos de buen vivir que incluyen la satisfacción plena de las necesidades materiales y espirituales y la protección de las condiciones ambientales (...), una nueva cultura política y administrativa en la que se recuperen valores humanos esenciales como la honestidad, la solidaridad y el buen gobierno (p. 30).

A la relación entre territorio y patrimonio también hace referencia Newbill (2019) cuando destaca que las comunidades son las observadoras de los cambios que ocurren como resultado de las decisiones de diferentes estructuras de poder. Las disposiciones indebidas pueden conducir a la pérdida de la idea de territorio que poseen sus habitantes, y con ello del patrimonio adquirido y creado, y expresión de la memoria viva.

En los párrafos precedentes se evidencia la compleja relación territorio-economía-patrimonio-ambiente-política territorial, dada, consideran los autores, al protagonismo alcanzado por la categoría territorio como construcción social e histórica, y el patrimonio territorial como recurso endógeno en sus dimensiones natural, cultural y económica, visualizado en la estrategias desde una perspectiva multinivel, multiescalar, multisectorial y multiactoral, y de profundo significado en los procesos de desarrollo y gestión territorial.

Es importante reiterar que a pesar de ver de manera separada el patrimonio, atendiendo a los términos utilizados, en la práctica constituyen parte indisoluble de los diferentes espacios y territorios. En este mismo sentido, se debe gestionar y manejar mancomunadamente lo material e inmaterial, cuando de patrimonio natural y cultural se trate, pues son exponente de la identidad de los pueblos, y deben ser cuidados, pues pertenecen a las futuras generaciones. Esto le permite afirmar a los autores, que las múltiples expresiones de patrimonio territorial, tanto natural como cultural, están en los fundamentos de la identidad cultural de los pueblos y comunidades, además de constituir una riqueza común para el conjunto de la humanidad que debe ser preservada y utilizada de forma racional.

*b) El patrimonio como recurso endógeno para el desarrollo territorial*

A partir del año 2011 se ha puesto en marcha en Cuba un proceso de cambios importantes dirigidos a la actualización del modelo económico. Las transformaciones van más allá de las económicas —de naturaleza estructural, mecanismos de gestión, y en términos de organización económica e institucional administrativa— e implican modificaciones en la esfera política institucional (Romero, 2015), y retos igualmente trascendentes desde el punto de vista territorial.

Algunas medidas instrumentadas tienen impacto directo en la escala territorial y se señalan como las de mayor amplitud y trascendencia, entre otras, la aprobación de los ajustes a la División Político-Administrativa de 1976, en agosto del 2010 y puestos en vigor en enero del 2011 y la introducción en el 2012 de un modelo de gestión territorial novedoso en calidad de experimento en las provincias de Artemisa y Mayabeque. Ello representa un desafío para la planificación y gestión en los nuevos territorios, una tarea de mayor complejidad y capaz de despertar una cierta incertidumbre en la población que en ellos reside, con relación a una identidad solamente forjada a escala municipal y su desarrollo futuro como nuevas unidades político-administrativas.

La creación de la provincia de Mayabeque en 2011, territorio agrícola e industrial fuertemente vinculado a la capital por su importante contribución a la alimentación de la población que en ella reside, entre otras razones,

configuró el esquema de sus relaciones territoriales y definió su participación en el acontecer de la región y sus municipios, que tenía como centro la ciudad de La Habana, y donde las relaciones inter municipales no lograron fraguarse en el tiempo.

En la estructura política administrativa de la provincia se destaca la división de su territorio en 11 municipios, con marcadas diferencias en sus principales indicadores socioterritoriales y económicos (ONEI, 2021a). Se aprecian evidentes disparidades económicas intermunicipales e intersectoriales, que se evidencian, por ejemplo, en la distribución de las inversiones en 2020 concentradas en un 87% en los municipios de Santa Cruz del Norte, Güines y San José de las Lajas; por organismos las inversiones del Ministerio de Turismo representaron el 14% el total en el año 2020, precedido solamente por las inversiones del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (25%) y el Ministerio de Industrias (15%) y superior a las reportadas para el Grupo Azucarero AZCUBA (ONEI, 2021b). Su constitución en provincia demanda avanzar en la comprensión e interpretación de un espacio geográfico y de su patrimonio natural y cultural, formado por una diversidad de territorios apropiados en el tiempo por su población, como garantía para una gestión territorial sostenible.

Este nuevo ordenamiento territorial se produce cuando Cuba transita por una etapa de transformaciones para actualizar el modelo económico y desarrollar un proyecto social sostenible, transformaciones que tienen su base en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Dado el carácter irreversible que la mayoría de los analistas atribuyen a dichos cambios, destaca Romero (2015):

(...) resulta obligado que los mismos se acompañen de una profunda modificación institucional, entendida como un reajuste en las reglas, normas y valores que habían prevalecido en el país, hasta años recientes” Más adelante señala: “La relación entre modificaciones económicas y cambios institucionales es de doble sentido: el cambio institucional es necesario para hacer efectiva la reforma económica y esta, en sí misma, al alterar las reglas de comportamiento de los agentes económicos y sociales, implica un cambio institucional. (p. 1).

Si bien esta apreciación es totalmente válida, los autores subrayan que se omite o en el mejor de los casos, se resta valor al territorio como factor de desarrollo y de identidad, en el cual los cambios se producen y materializan y al impacto territorial provocado por esta transformación económica e institucional. No obstante, constituye un marco propicio para cualquier propuesta de perfeccionamiento de la gestión territorial del patrimonio

por los actores institucionales y sociales de la provincia de Mayabeque y sus municipios, territorio que posee una marcada heterogeneidad natural y atesora valores patrimoniales y culturales y características que aportan una clara diferenciación de su espacio geográfico.

La puesta en valor y adecuación del patrimonio como recurso endógeno para la gestión territorial es un proceso complejo que requiere actuar desde un enfoque multiescalar, multinivel, multisectorial, y multiactoral, a través de las estrategias de desarrollo territorial. En el conjunto de los sectores y ramas económicas que vinculan su actividad con el patrimonio, se destacan las tradicionales (minería, agricultura, silvicultura, la industria extractiva, el transporte, entre otras) y, ocupa una posición relevante, por su dinámico crecimiento, el turismo, que debe afrontar con rigor su planificación y gestión en aras de promover un desarrollo territorial sostenible.

Superar los desafíos a futuro en la construcción de la provincia Mayabeque será el resultado de la apropiación que se logre de este territorio por la población residente. En este sentido, cabe tener presente que, el territorio se considera como un valor, al establecerse una relación espiritual con los espacios de vida, por lo que es evidente que el territorio es el constructor más efectivo de la identidad. Esta se alcanza en la misma medida que las relaciones socioterritoriales se consolidan y donde se integre en su complejidad el concepto y la cualidad del patrimonio, declarado en las dimensiones material, simbólica y política, y visualizado desde una perspectiva multinivel, multiescalar, multisectorial y multiactoral. Para ello se requiere desatar los nudos que puedan estar presentes en el desarrollo de las fuerzas productivas en la provincia de Mayabeque y la generación de un cambio de mentalidad en la elaboración de las estrategias de desarrollo y la gestión territorial institucional y comunitaria.

Según [Garrigó et al. \(2021\)](#):

Un elemento distintivo del desarrollo territorial para Cuba es que constituye un complemento necesario a las políticas y objetivos nacionales. El gobierno municipal debe convertirse en el agente organizador, director y aglutinador de los esfuerzos de los agentes locales, en la concepción e implementación de una estrategia sostenible de desarrollo del territorio, así como en la elaboración de proyectos que dinamicen el ámbito económico y social, y respondan a los objetivos del Plan Económico Nacional (p. XV y XVI).

Por otra parte, el estudio del territorio de la provincia de Mayabeque y sus diferencias socioterritoriales, y económicas, consideran los autores, requiere tener presente las diferencias existentes en la cualificación y cuantificación aproximada de las potencialidades existentes en su patrimonio para alcanzar un desarrollo coherente y una gestión territorial eficiente. No existen dos territorios

iguales, por lo que, tanto las estrategias de desarrollo como el proceso de gestión territorial deben diferenciarse, tanto en contenido como en objetivos a alcanzar y en el diseño de las políticas públicas que ellos requieren, pues el territorio impone en sí mismo unas condicionantes según las características del medio físico y como espacio social e históricamente construido.

### **Apreciación de las Estrategias de Desarrollo Municipal elaboradas por los municipios de la provincia de Mayabeque**

Para lograr el objetivo propuesto en este epígrafe fue preciso realizar el análisis documental y de contenido de las estrategias de desarrollo elaboradas en los 11 municipios de la provincia Mayabeque. En un primer acercamiento se estudió el lugar que ocupaba el desarrollo territorial, el patrimonio y lo participativo en las EDM de la provincia de Mayabeque. El resultado alcanzado queda reflejado de forma explícita en [Brito et al. \(2018\)](#):

(...) las características fundamentales de cada municipio, sus proyecciones, así como deficiencias en la concepción de las estrategias. Estas últimas interfieren en la adecuada toma de decisiones para el desarrollo territorial. También se deja ver que el recurso patrimonio no es gestionado, manejado y puesto en valor de manera eficiente, del mismo modo resalta que el carácter participativo —imprescindible para la descentralización— está sesgado. Se constata que las EDM se centran en lo local, sin (...) el marco territorial en el cual están emplazadas, desaprovechando el valor del espacio contiguo en aras del desarrollo territorial futuro. (p. 1)

El análisis de las estrategias de desarrollo elaboradas para cada uno de los municipios de la provincia de Mayabeque se realizó entre los meses de octubre y diciembre de 2020, a solicitud del gobierno de la provincia al Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED), teniendo en cuenta los principios de la actual Política de Desarrollo Territorial y las metodologías del Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) aprobadas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP). Se presenta una breve síntesis valorativa del contenido de las estrategias municipales que evidenció:

- Limitada consideración de las experiencias anteriores en el enfoque de la gestión territorial del patrimonio en las estrategias elaboradas, no se aprecian las lecciones aprendidas de ejercicios de similar naturaleza, ni de otras acciones (políticas, programas, proyectos) precedentes desarrollados en los territorios en estudio.
- Se construyen visiones de los municipios sin prestar atención a las diferencias existentes en los territorios que conforman cada uno de los municipios, en



cuanto a sus recursos, estructura y complejidad en sus múltiples dimensiones (relaciones multinivel, multiescalar, multiactoral, articulaciones y formación de redes, multisectorial), su ordenamiento territorial y urbano, lo que permitiría establecer cierto grado de objetividad y prioridad en la construcción del futuro como objetivo deseado.

- El análisis estratégico evidencia insuficiencias en la identificación de los potenciales, lo que influye en la delimitación de las barreras —internas— para el desarrollo de esos potenciales; en la valoración del contexto —nacional e internacional—; en la identificación de los retos y oportunidades —externas— para el desarrollo de esos potenciales; se limita a la identificación de los principales aliados, las fuentes de financiamiento, que deben corresponderse con las que contempla la política de desarrollo territorial, pero no se presta atención a las redes existentes y el grado de articulación de los actores, así como entre los sectores en el proceso de desarrollo; prácticamente se ignora el análisis de las relaciones entre los territorios que conforman el municipio, así como los que superan los límites municipales.
- El análisis de las líneas estratégicas propuestas, más que corresponderse con las características reveladas en

el plan de ordenamiento territorial de los municipios, así como con las potencialidades y limitantes, representa las prioridades de la política de impulso al desarrollo territorial nacional, lo que, si bien es importante, establece determinado nivel de prioridad, que se relaciona fundamentalmente con los sectores estratégicos del país.

- Los programas y proyectos se basan en las prioridades establecidas para el desarrollo en las líneas estratégicas definidas nacionalmente. Se adaptan a partir de políticas nacionales, lo que no permite apreciar su construcción como un proceso consensuado entre los actores de los territorios y en los territorios, y se detecta como su principal debilidad.
- Las estrategias contemplan un sistema de evaluación sistemática, aunque no está claramente establecido el sistema de evaluación e indicadores, atendiendo a la diversidad de los territorios (municipios) en estudio.

A partir del análisis de las Estrategias de Desarrollo Municipal de los municipios mayabequenses, del estudio de la literatura nacional e internacional que aborda el tema del desarrollo territorial, los autores proponen aprendizajes y retos para el perfeccionamiento de la gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo de Mayabeque (tabla 1).

**Tabla 1.** Relación de aprendizajes y retos sobre la gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo de Mayabeque

Aprendizaje	Retos
Si bien cada uno de los municipios es poseedor de sus propias características y potencialidades patrimoniales que lo identifica dentro del amplio abanico que conforma la provincia, cada municipio está formado por un conjunto de territorios, por lo que la estrategia debe reconocer esa diversidad al interior de cada uno de los municipios de la provincia. Se puede hablar de diversidad en el seno de una unidad político-administrativa que es el municipio.	No son solamente a nivel municipal y provincial, también a niveles inferiores (comunidad, asentamiento) y escalas territoriales, o sea, los lugares según la terminología del geógrafo brasileño Milton Santos (2000), para fortalecer la gestión del desarrollo, camino a la sostenibilidad.
Las estrategias de desarrollo a sus diferentes escalas, niveles, sectores y con los actores se convierten efectivamente en herramienta de trabajo mediante una adecuada implementación, como parte de la gestión territorial cotidiana del gobierno, donde se logre la integración de los diversos instrumentos de planificación del desarrollo que confluyen en los territorios, sin que pierdan su naturaleza.	Para que se logre transformar la estrategia en un instrumento de trabajo y se logren los objetivos propuestos, debe promoverse un proceso consensuado entre los actores de y en los territorios, su socialización a nivel municipal y de sus comunidades y escalas territoriales particulares (cuenca, territorios montañosos, por ejemplo). Lograr que la estrategia sea de y para su población.
Los gobiernos a sus diferentes instancias deben reconocer y tener presente en su gestión territorial, aquellos elementos de orden subjetivo relacionados con las identidades material e inmaterial de los municipios, reflejo de las territorialidades construidas.	Valorar las territorialidades, entendidas según Sánchez et al. (2018) “(...) como una noción que refiere al territorio como totalidad social diversa (...)” (p. 74), donde estén presentes las mismidades y otredades.
Cerrar ciclo entre las líneas estratégicas, las políticas locales, los programas y los proyectos.	La gestión de los recursos materiales y financieros que garantice la ejecución de los proyectos de desarrollo local aprobados relacionados con el patrimonio, y que la población haga suya la estrategia y participe en su gestión territorial, ya que se trata de sus valores más auténticos. También, es preciso que los actores consideren lo dicho por Romero et al. (2021, pp. 22-23) asociados a lo asistencialista y el enfoqueseudoparticipativo.
Es necesario adoptar y adaptar en las estrategias los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que promueve la Agenda 2030, así como la consecución de la Nueva Agenda Urbana Cubana y la Tarea Vida, por su relación con la gestión territorial y el patrimonio como recurso endógeno.	Socializar los objetivos de esas políticas entre la población para que los hagan suyos y participen en su gestión para así dinamizar el territorio y con ello valorar el patrimonio.

Fuente: Elaborada por los autores a partir del análisis de las estrategias de desarrollo territorial.

El proceso de análisis para la elaboración y gestión territorial del patrimonio en las EDM de la provincia de Mayabeque permitió establecer un conjunto de regularidades que les caracterizan y que se transforman en demandas en la formación y actuación de los servidores públicos y conocimiento de todos los actores en los territorios. En esta dirección se proponen para el perfeccionamiento de la gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo de los municipios de la provincia de Mayabeque:

- Aprender que cada uno de los municipios es poseedor de sus propias características y potencialidades patrimoniales que lo identifica dentro del amplio abanico que conforma la provincia de Mayabeque, por lo que la estrategia de desarrollo municipal debe reconocer, valorar y respetar la diversidad en niveles (asentamiento, comunidad) y escalas geográficas (cuencas, macizos montañosos, zonas costeras, regiones transfronterizas, entre otras manifestaciones espaciales) para su aprobación.
- Hacer de las estrategias de desarrollo a sus diferentes niveles y escalas espaciales herramientas de trabajo mediante una adecuada implementación, como parte del perfeccionamiento de la gestión territorial cotidiana del gobierno, donde se logre la integración de los diversos instrumentos de planificación del desarrollo que confluyen en los territorios, sin que pierdan su naturaleza.
- Incentivar en los gobiernos para el perfeccionamiento de la gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo, aquellos elementos de orden subjetivo relacionados con la construcción de las identidades locales, reflejo de las territorialidades y su patrimonio material e inmaterial.
- Detectar y considerar las relaciones de colaboración, en el sistema territorial que configuran un esquema de vínculos entre lo económico, lo sociocultural, lo ambiental y lo político para el perfeccionamiento de la gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo.
- Planeación del territorio como categoría de análisis, asumido como una construcción histórico-social, desde una perspectiva multinivel, multiescalar, multiactoral, y multisectorial, atravesado por las dimensiones económica, cultural, ambiental, política e institucional, que evidencien la complejidad de las relaciones con el patrimonio.
- Elaborar análisis estratégico con enfoque territorial para revelar conflictos, tensiones y contradicciones entre los actores que sustenten y faciliten el perfeccionamiento de la gestión territorial del patrimonio en las estrategias

de desarrollo, así como las redes que entre ellos se configuran y los articulan, como un componente esencial en la elaboración de las estrategias y herramienta para el fortalecimiento de la trama de relaciones que se gestan en el proceso de desarrollo.

- Detectar y valorar las relaciones de colaboración en el sistema territorial que configuran un esquema de vínculos entre lo económico, lo sociocultural, lo ambiental y lo político para el perfeccionamiento de la gestión territorial del patrimonio en las estrategias de desarrollo.
- Desarrollar articulaciones e interrelaciones de tipo formal e informal, entre actores estatales y privados, para revelar posibles consideraciones y su significado en el desarrollo de los territorios donde se privilegie lo identitario. En esta misma dirección se pronuncian [Artigas et al., \(2021, p. 74\)](#): “Ello solo es posible de forma articulada y a partir de su participación en la identificación de los problemas existentes, la búsqueda conjunta de alternativas de solución y la toma de decisiones consensuadas”.
- Perfeccionar y promover la cohesión interna y la complementariedad de los procesos que favorezcan la integración, la funcionalidad y la contigüidad territorial y su patrimonio.

Los autores sugieren que para que se logre transformar la estrategia en una herramienta de trabajo y se alcancen en su gestión territorial los objetivos propuestos, debe promoverse un proceso consensuado entre los actores de y en los territorios, su socialización a nivel municipal, de sus comunidades y territorios, estos últimos, de particular significación dada sus características físico-geográficas o localización. Lograr que el perfeccionamiento de la gestión territorial en la estrategia de desarrollo sea de y para su población, no de los actores implicados en su diseño, aprobación e implementación, y sustentada en el ordenamiento territorial socialmente construido.

## CONCLUSIONES Y ESPACIO PARA LA REFLEXIÓN

Los análisis precedentes y las propuestas contenidas en el trabajo invitan a reflexionar sobre la relación que debe prevalecer entre el territorio, la elaboración de las estrategias de desarrollo y el sistema de gestión del patrimonio territorial aplicado.

Este ejercicio, donde se entrelazan diagnóstico, planeamiento y gestión para su confección, requiere tener presente que los territorios son la expresión de un tejido socioeconómico específico, de una base de recursos naturales única, de unas instituciones y formas de organización propias donde se respete la diversidad en sus niveles y estructuras espaciales, y de determinadas formas

de producción, intercambios y distribución en el sistema territorial, que les dan especificidad y, a su vez, diversidad en el seno de una unidad político-administrativa como es el municipio.

Si bien se reconoce que la provincia de Mayabeque y sus municipios han avanzado en la confección de sus estrategias de desarrollo, sin embargo, el proceso de gestión territorial del patrimonio debe estar explícito en su elaboración. No es aceptable que sea tratado mediante las líneas estratégicas, que más que corresponderse con las características reveladas en el plan de ordenamiento territorial de los municipios, así como con las potencialidades y limitantes, representan las prioridades de la política de impulso al desarrollo territorial nacional, y no existan proyectos en esta relación que respondan a las múltiples potencialidades patrimoniales que presentan los municipios de la provincia de Mayabeque.

El proceso de gestión territorial del patrimonio territorial, salvo para aquellos recursos que tiene especial interés para determinadas ramas de la economía, requiere superar la visión sectorial y territorial que prevalece, a lo que se suma la falta de un enfoque del proceso de desarrollo que contribuya a la articulación de los actores y donde se consideren niveles y escalas para su ejecución.

La garantía para el éxito de un proceso de gestión territorial de los recursos patrimoniales en las estrategias de desarrollo territorial eficiente y efectivo, debe sustentarse en el diagnóstico actualizado cuantitativo y cualitativo de los recursos existentes, de los actores presentes, del tejido social construido y su dinámica en tiempo y espacio; en su aplicación, considerar las enseñanzas y experiencias obtenidas de los diferentes procesos de intervención realizados con anterioridad en los territorios.

Se requiere reconocer que la gestión en las estrategias de desarrollo debe ser concebida, analizada y llevada a la práctica a diferentes niveles y escalas territoriales, donde los territorios como sistemas complejos de la apropiación del espacio, son actores determinantes en las transformaciones económicas, sociales y también políticas que el país ha emprendido, sea una comunidad, una ciudad, un municipio, una provincia, y el espacio de la experiencia territorializada de y desde una locación particular, ligada a la praxis dialógica y cooperativa de transformación territorial, que se expresa en las territorialidades que soportan la acción colectiva y posibilidades de tener un proyecto común.

## REFERENCIAS

- ARTIGAS, E., BRITO, A., ABREU O., ALFONSO, P., ISPURIA, S. (2021). Estrategias municipales de desarrollo. Un estudio de caso. *Temas*, 104-105, pp. 71-75.
- BOISIER, S. (2007). *Territorio, estado y sociedad en Chile. La dialéctica de la descentralización: entre la Geografía y la gobernabilidad*. (Tesis Doctoral). Universidad de Alcalá, España.
- BRITO, A., ARTIGAS, E., ABREU, O., BÁEZ, D., JIMÉNEZ, Y., GONZÁLEZ L.M., ROMERO, M.Á. (2021). Dimensión ambiental en las estrategias de desarrollo municipal de Mayabeque: objetivos de desarrollo sostenible y Tarea Vida. En: *Contribución a la gestión municipal eficiente y sostenible en Cuba*. María Isabel Romero Sarduy (coord.). Diplomado "Servidoras y servidores públicos en la gestión del desarrollo local". CEDEL/ASDI. La Habana, pp. 313-328.
- BRITO, A., GONZÁLEZ, R., RAMOS, A., SÁNCHEZ, N., ARTIGAS, E. (2018). Estrategias municipales de desarrollo local en Mayabeque: miradas en función del desarrollo territorial, el patrimonio y la participación». *Revista de Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Local*, 5(3). Disponible en: <https://bit.ly/2TVjSKo>
- BUITELAAR, R., ECHEVERRI, R., LIRA, I.S., RIFFO, L. (2015). Estrategias y políticas nacionales para la cohesión territorial. Estudios de casos latinoamericanos. *Serie Desarrollo Territorial*, 19. CEPAL. Santiago de Chile.
- CASTRO, M.E. (2020). Las estrategias de desarrollo municipal, instrumento clave para la gestión local del patrimonio cultural. *Arquitectura y Urbanismo*, 41(3), septiembre-diciembre, pp. 67-75.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA ECONOMÍA MUNDIAL (CIEM) Y PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) (2021). *Ascenso a la raíz. La perspectiva local del desarrollo humano en Cuba. Informe Nacional de Desarrollo Humano-Cuba 2019*. Coordinadores Ramón Pichs (CIEM); Maribel Gutiérrez, Soledad Bauza (PNUD).
- CONSEJOS DE MINISTROS DE LA REPÚBLICA DE CUBA (16 abril de 2021). Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial, Decreto #33. Gaceta Oficial # 40.
- DECLARATORIA DE OAXTEPEC (1984). Sobre el patrimonio y su territorio. Sobre la comunidad y su patrimonio. Morelos, México.
- DÍAZ-CANEL, M.M. (2021). *Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba*. (Tesis Doctoral). Universidad Central Martha Abreu, Villa Clara, Cuba.
- GALLICCHIO, E. (2018). *Gobernanza multinivel y agenda estratégica para el desarrollo territorial*. Ponencia en la XVI Convención Internacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo, celebrada en La Habana, Cuba, del 1 al 5 de octubre de 2018.
- GARRIGÓ, L., TORRES, I., BORRÁS, F., PERÓN, E., BARRIOS, M., PUENTES, L., SAN MARFUL. (2021). *La prospectiva estratégica en función del desarrollo territorial en Cuba*. Ediciones Ciencias Económicas.

- GONZÁLEZ, R., MICHELETTI, S. (2021). El desarrollo local endógeno en tiempos de globalización: aproximaciones teóricas y desafíos prácticos. CUHSO, 31(1), pp. 1-28. Universidad Católica de Temuco, Chile.
- GORENSTEIN, S. (2015). Transformaciones territoriales contemporáneas. EURE, 41(132), pp. 5-26.
- GUTIÉRREZ-REY, F. (2014). Del desarrollo sostenible a la vida territorial sostenible. Un aporte desde la Geografía. (Tesis Doctoral). Programa de Doctorado en Geografía. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia/ Instituto Geográfico Agustín Codazzi.
- HAESBAERT, R. (2019). Regional-global: Dilemas de la región y de la regionalización en la Geografía contemporánea. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO; Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional.
- KRUGMAN, P. (1995). Development, geography and economic theory. Cambridge. Massachusetts, MIT Press.
- MADOERY, O. (2016). Los desarrollos latinoamericanos y sus controversias. Ediciones UNTDF, Ushuaia, Argentina.
- MANZANAL, M. (2016). El desarrollo desde el poder y el territorio. En: Participación, políticas públicas y territorio: aportes para la construcción de una perspectiva integral. Adriana Rofman (comp.). Los Polvorines. Universidad Nacional de General Sarmiento, pp. 157-186. Argentina.
- MASSIRIS-CABEZAS, Á. (2012). Gestión territorial y desarrollo: Hacia una política de desarrollo territorial sostenible en América Latina. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC). Tunja, Boyacá, Colombia.
- MASSIRIS-CABEZAS, Á. (2015). Gestión del territorio para usos agropecuarios. Bases para la formulación de política pública. Unidad de Planificación Agropecuaria. Editorial MINAGRICULTURA. Bogotá, Colombia.
- MATEO, J.M. (2014). Geografía y planificación territorial. En: Entorno Geográfico, 10. Universidad del Valle, Cali, Colombia, pp. 8-31.
- NEWBILL, M.A. (2019). Patrimonio, territorio y memoria: análisis desde el Distrito Histórico de Panamá. *PatryTer-Revista Latinoamericana y Caribeña de Geografía e Humanidades*, 2(3), pp. 37-48. DOI: <https://doi.org/10.26512/patryter.v2i3.913>
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN (ONEI) (2021a). *Indicadores demográficos por provincias y municipios*. Edición 2021. La Habana.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN (ONEI) (2021b). *Anuario estadístico de Mayabeque 2020*. Edición 2021. La Habana.
- ORTEGA, J. (2000). *Los horizontes de la Geografía. Teoría de la Geografía*. Editorial Ariel. Barcelona.
- RAMOS, A., BRITO, A., ARTIGAS, E., MARTÍNEZ, R. (2018). La triple hélice social para el desarrollo desde la gestión del conocimiento. *Revista DELOS Desarrollo Local Sostenible*, 11(33), pp. 2-22. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/delos/33/index.html>
- RODRÍGUEZ, P. (2009). *Gestión del desarrollo integral de los centros históricos. La metodología "TESIS"*. (Tesis Doctoral). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Arquitectura. La Habana.
- ROFMAN, A. (2016). Introducción. En: *Participación, políticas públicas y territorio. Aportes para la construcción de una perspectiva integral*. Adriana Rofman (comp.). Los Polvorines. Universidad Nacional de General Sarmiento, pp. 9-25. Argentina.
- ROMERO, A. (2015). *Transformaciones Económicas y Cambios Institucionales en Cuba, 2014*. Centro de Investigaciones de la Economía Internacional. Universidad de La Habana.
- ROMERO, M.I., HERNÁNDEZ, C.N., SOLÓRZANO, M.R., MUÑOZ, M.R. (2021). Dilemas del municipio. *Temas*, 104-105, pp. 19-26.
- SÁNCHEZ, M., HERNÁNDEZ, A., PINO, A. (2018). Producción simbólica en procesos de desarrollo local, pp. 59-84. En: *Producción simbólica en el ejercicio de gobierno. Una mirada estético-política*. Editorial filosofía@cu.
- SANTOS, M. (2000). *La Naturaleza del Espacio. Técnica y tiempo. Razón y emoción*. Editorial Ariel. Barcelona.
- SAQUET, M.A. (2015). *Por una geografía de las territorialidades y de las temporalidades. Una concepción multi-dimensional orientada a la cooperación y al desarrollo territorial*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Disponible en: <http://www.libros.fahce.unlp.edu.ar/index.php/libros/catalog/book/50>
- SUNKEL, O. (1995). *Del desarrollo hacia adentro al desarrollo desde dentro. América Latina a fines de siglo*. Fondo de Cultura Económica. México.