

No. 1

# EL TURISMO EN EL CENTRO HISTÓRICO La Habana Vieja Oportunidades y desafíos

mayo / 2018

CUADERNOS INFORMATIVOS



PLAN MAESTRO-OFICINA DEL HISTORIADOR DE LA CIUDAD DE LA HABANA

# Oportunidades y desafíos

# TURISMO

Ningún proyecto de desarrollo que prescindiera de la cultura puede prosperar, por lo tanto, en el caso de Cuba, y particularmente de La Habana, y más aún desde del centro histórico, y de la red de ciudades patrimoniales, lo que nos impresiona es el caudal acumulado de patrimonio, de memoria, de piedras, y de tradiciones que son -creo yo- uno de los elementos más interesantes para la opción Cuba en el campo de turismo. Quiere decir que ese movimiento humano no va solamente en todas las direcciones en la búsqueda de paraísos circunstanciales: arenas preciosas, lugares de la naturaleza para ver y preservar, sino también a un diálogo directo con su gente y con su creación

(Leal, 2017)

- 4 / **Presentación del territorio**
- 7 / **La gestión del Centro Histórico de La Habana**
- 11 / **La vocación turística del Centro Histórico**
- 14 / **El turismo en el Centro Histórico: hechos y cifras**
- 19 / **Impactos del Turismo**
- 24 / **El Centro Histórico, oportunidades y desafíos**
- 31 / **El turismo en el PEDI 2030**
- 50 / **Bibliografía**

Autora: Niurka Cruz Sosa  
Edición: Juan Carlos Santana Hernández  
Diseño: Catherine Álvarez García  
Revisión técnica: Patricia Rodríguez Alomá  
Fotos: Fondos Plan Maestro, Maribel Bello, Masvidal, Frank Baltodano, Nestor Martí, Ángel Vázquez Rivero, Jorge García Alonso, Kiovet Sánchez Álvarez

*El Turismo, fenómeno socio-económico que va en aumento y que muchos ven con recelo porque piensan que la masividad es ciega, encierra un potencial de riqueza y desarrollo en la medida en que exista la capacidad de convertirlo en portador de valores culturales, de historia, de identidad y de respeto; en la medida que nos recuerde que en todas las épocas, las civilizaciones se han enriquecido con el itinerar de individuos y grupos, que las culturas se hubieran agotado en sí mismas de no haber existido viajeros.*

*Federico Mayor Zaragoza,  
Encuentro Internacional sobre Turismo Cultural en América Latina y el Caribe,  
La Habana, 1996*

El turismo<sup>1</sup> es un factor de desarrollo e intercambio humano y se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes desde el siglo xx. Genera el 10 % del PIB mundial, 1 de cada 10 puestos de trabajo y un 30 % de las transacciones comerciales internacionales en el sector servicios. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018), en el 2017 las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial alcanzaron la cifra de 1 322 millones, un incremento del 7 % con respecto al año anterior. Las previsiones apuntan a que este impulso se mantendrá en 2018, con un ritmo de entre el 4 % y el 5 %.

El patrimonio cultural, testimonio de los valores y el quehacer de un pueblo, es único en un espacio geográfico y su autenticidad lo convierte en recurso turístico potencial, capaz de motivar viajes y generar actividades en el destino. En el competitivo mercado turístico actual, el patrimonio cultural deviene la clave de la diferenciación. Este, a su vez, requiere financiamiento para sostener su rehabilitación, y no puede evitar el interés que generan sus atracciones y los movimientos internacionales y locales.

La adecuada puesta en valor del patrimonio cultural a través del turismo puede contribuir a su conservación y al desarrollo de un territorio, pues además de generar beneficios económicos directos, promueve las inversiones en infraestructuras, la formación de cadenas productivas, las relaciones público-privadas, la generación de empleos directos e indirectos, la rehabilitación de inmuebles de alto valor patrimonial y el intercambio cultural.

La estrategia de desarrollo del turismo en Cuba, centrada básicamente en el modelo de sol y playa,

comienza a mostrar señales inequívocas de diversificación, y existe un reconocimiento de las múltiples potencialidades que tiene el patrimonio cultural de la ciudad y el país, como factor de desarrollo y para la diferenciación de la oferta turística.

La experiencia del Centro Histórico La Habana Vieja ha contribuido al entendimiento de la viabilidad de la conjunción entre cultura y turismo, como una oportunidad para la rehabilitación del patrimonio cultural y el desarrollo local. La voluntad política para evolucionar hacia nuevas fórmulas de gestión y la convicción de todos los actores involucrados, de que el equilibrio entre preservación del patrimonio y su puesta en valor es posible e indispensable, han sido claves para el éxito.

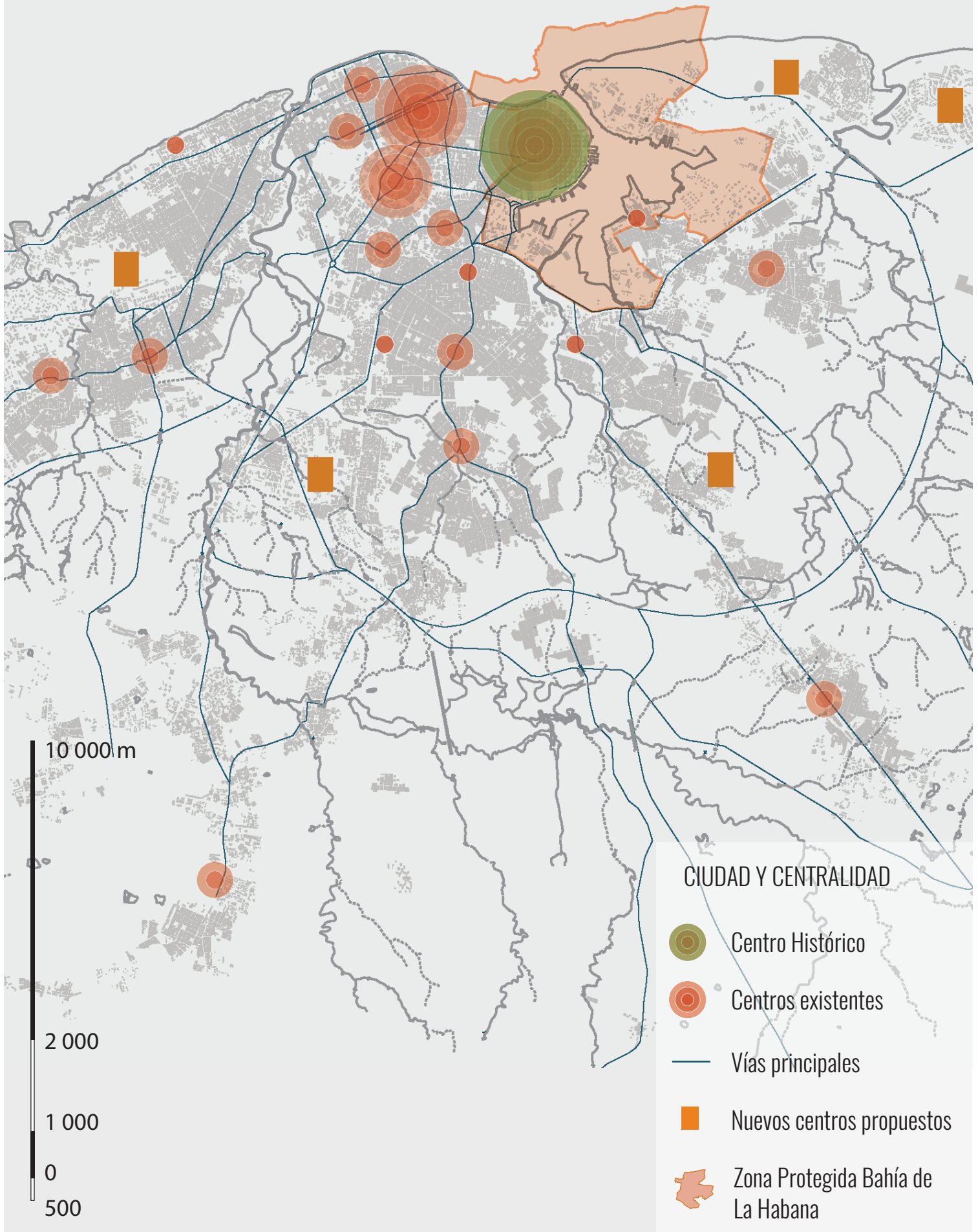
La nación cubana atraviesa un periodo de actualización del modelo socioeconómico que genera nuevas estrategias en diversos sectores económicos y ajustes en los marcos institucional y legal. Estos sucesos indiscutiblemente influyen en la escala local e imponen nuevos retos a la planificación, gestión y control territorial. El Plan Especial de Desarrollo Integral del Centro Histórico al 2030, identifica las principales oportunidades y desafíos de esta nueva etapa y establece objetivos y determinaciones en el orden institucional, cultural, social, ambiental y económico, incluyendo la actividad turística.

---

<sup>1</sup> “El turismo se define como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado. (OMT, 1991)



# PRESENTACIÓN DEL TERRITORIO



La Habana, capital de Cuba, concentra gran variedad de valores culturales, especialmente en su Centro Histórico, declarado Monumento Nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad, junto a su sistema de fortificaciones coloniales.

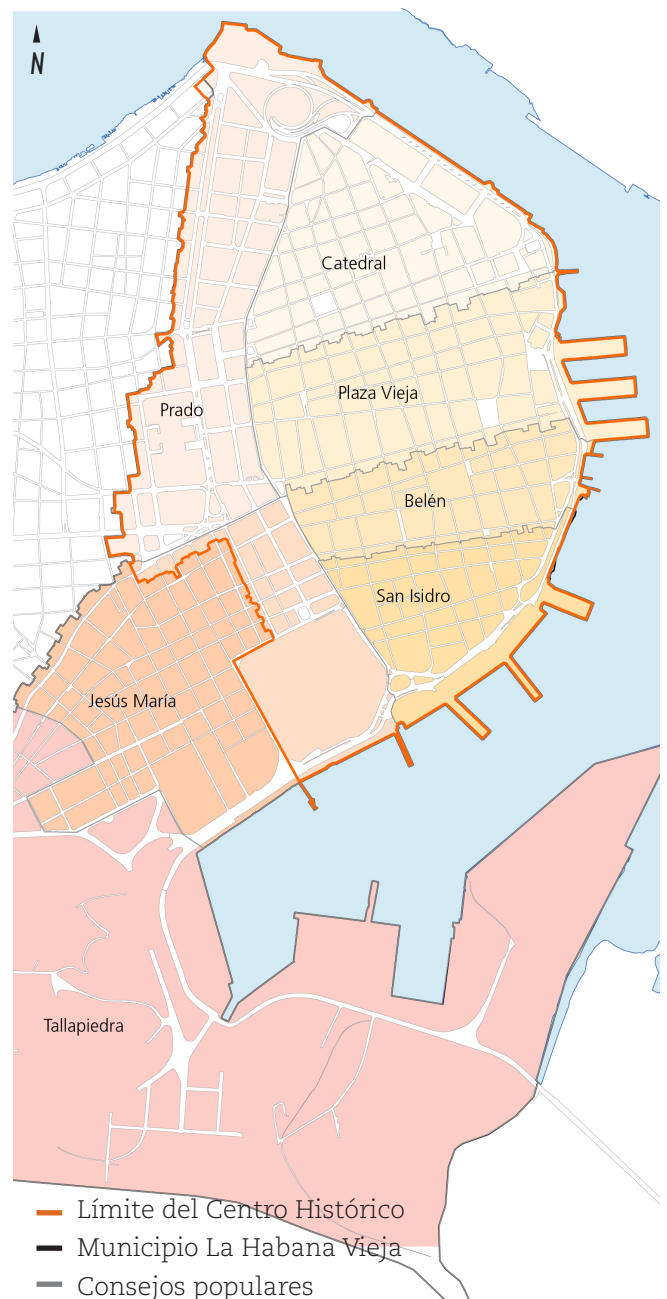
El Centro Histórico de La Habana comprende la antigua ciudad fundada en 1519 junto al puerto de Carenas y en la actualidad abarca una superficie de 214 hectáreas y 3 500 inmuebles. Ocupa el 0,3 % del área metropolitana y el 49 % del municipio La Habana Vieja, al comprender cinco de sus siete consejos populares: Catedral, Plaza Vieja, Belén, Prado, San Isidro, y parte de Jesús María. Según el Censo de Población y Viviendas de 2012, en el Centro Histórico viven 55 484 habitantes, población que representa el 26 % del total de la ciudad y el 63 % del municipio La Habana Vieja.

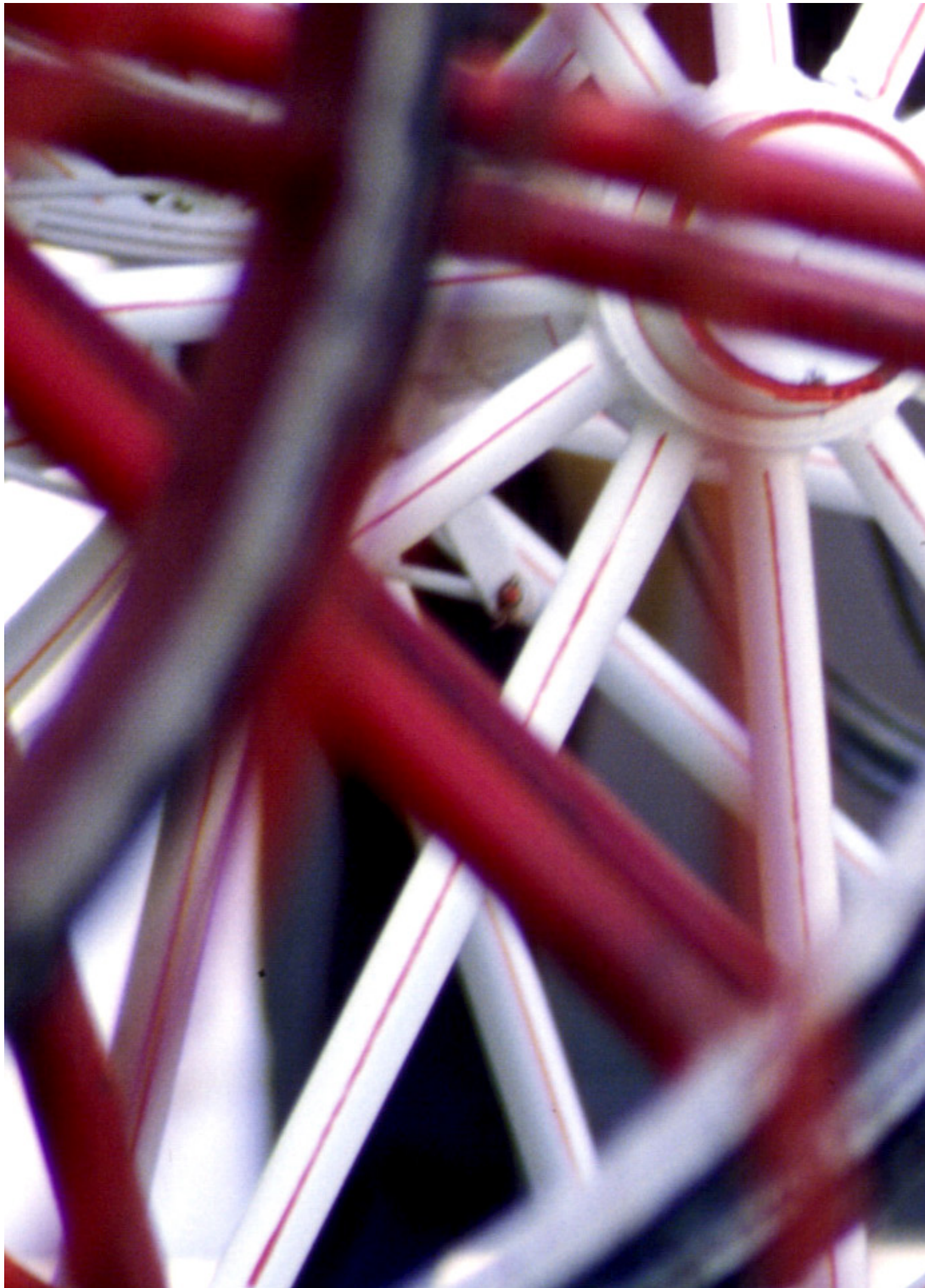
A finales del XIX, con el derribo de las murallas y el proceso de expansión urbana, se inicia la diferenciación entre la vieja y la nueva ciudad. A partir de ese momento, el Centro Histórico se enfrentó a periodos de debilitamiento de sus funciones principales y de deterioro de sus condiciones físicas y sociales, sin embargo hoy puede entenderse como la unidad urbana más compleja de La Habana, con una concentración y mezcla de valores, actividades y elementos singulares que hacen de ella uno de los lugares de mayor relevancia de la ciudad y le otorgan gran reconocimiento nacional e internacional. Un poco más de 500 inmuebles se clasifican con grado de protección I y II, asociados al más alto valor patrimonial; mientras que otros 2 500 se clasifican con grado de protección III, los que definen la armonía paisajística del conjunto.

La Habana Vieja conforma, junto a los municipios Centro Habana, Plaza de la Revolución, 10 de Octubre y Cerro, la denominada área central de la ciudad, caracterizada por elevadas densidades poblacionales, y diversidad y mixtura de usos (comerciales, gastronómicos, turísticos, culturales y administrativos). En el Centro Histórico, en particular, hay una alta concentración de valores patrimoniales, vinculados al sistema de plazas, plazuelas y corredores, que tradicionalmente han estructurado la actividad co-

mercial, religiosa y cultural de la capital. Además, la relación con la Bahía de La Habana, la conectividad con el resto de la ciudad y su funcionamiento como punto de confluencia del transporte urbano, acentúan su condición de céntrico enclave.

La rehabilitación integral, llevada a cabo en las últimas décadas en el Centro Histórico, ha favorecido el reposicionamiento de esta área de la ciudad y le ha conferido mayor atractivo. Ello ha sido el resultado de la recuperación y preservación del patrimonio, el mejoramiento de la imagen urbana y las condiciones de vida de la población, la incorporación de nuevas actividades administrativas, económicas y culturales y el restablecimiento de otras tradicionales.







## LA GESTIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA

El Programa integral de La Habana Vieja, manejado y administrado por la OHCH, se puede considerar exitoso y loable. Los planes, programas y acciones de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana en todas sus dependencias se manejan con criterios de una adecuada Empresa. Se puede afirmar que a escala local se estableció una autoridad/poder concentrado, independiente y céntrico. Todo eso, por el propio Decreto de su creación, seguido por otras leyes del Consejo de Estado, han hecho de la OHCH una Autoridad Local que implementa sus actividades con criterios de costo-beneficio y costo-eficiencia, en el marco de atribuciones bien conocidas (Mutal, 2006:137).

Desde su fundación en 1938, la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana ha estado involucrada en la salvaguarda del patrimonio cultural cubano. Pero es a partir de 1993, cuando se aprueba el Decreto-Ley que le confiere al Centro Histórico la condición de Zona Priorizada para la Conservación y convierte a la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana en la figura legal responsable del sitio. Se escala entonces de un proyecto de conservación del patrimonio cultural subvencionado y subordinado a la escala provincial, a un sistema de desarrollo integral con una gestión pública descentralizada que rinde cuentas al Estado.

El modelo de gestión está amparado por un marco legal e institucional que se ha perfeccionado a lo largo del tiempo y que tiene sus antecedentes en los años 30 del pasado siglo. La Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH) se crea en 1938, fecha en la que surge como organismo municipal autónomo liderada por el doctor Emilio Roig de Leuchsering, con el objetivo de trabajar por el rescate y salvaguarda del patrimonio cultural cubano. La labor desarrollada por la Oficina del Historiador, que ha transcurrido por diversos escenarios políticos y socioeconómicos, se manifestó en los primeros años en el rescate, la protección y rehabilitación de los monumentos y sitios históricos de la ciudad, el reconocimiento de sitios de interés y valor históricos, y el rescate de tradiciones nacionales.

En 1978, la Comisión Nacional de Monumentos emitió la declaratoria de Monumento Nacional para las siete primeras villas de Cuba<sup>2</sup>, incluyendo el Centro Histórico de La Habana y su sistema de fortificaciones. Más adelante, en 1981, el Estado cubano promueve su rehabilitación y aprueba el Primer Plan Quinquenal de Restauración; determinando que la

<sup>2</sup> Se reconocen como las siete primeras villas de Cuba: Baracoa; Bayamo; Trinidad; Sancti Spiritus, Camagüey, Santiago de Cuba y La Habana.

<sup>3</sup> Gaceta Oficial No. 4 Extraordinaria de 20 de enero de 2015. Decreto-Ley No. 143/1993 "Concordado". Consejo de Estado, 2015.

<sup>4</sup> Según el Acuerdo 2951, las viviendas ubicadas en la denominada Zona de alta significación para el turismo, están sometidas al Régimen Adminis-

trativo Especial del Artículo 109 de la Ley General de Vivienda. El Acuerdo regula la intervención administrativa de la OHCH en la zona de alta significación para el turismo y la convierte en el representante del Estado a los efectos del ya citado régimen especial de las viviendas ocupadas. El Acuerdo 8208/17 (19 de agosto) del Consejo de Ministros, Gaceta Oficial extraordinaria No. 50, 10 de noviembre del 2017, actualiza el derrotero de la ZAST.

Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana condujera este proceso, delegándole funciones que solo eran atribuidas a los gobiernos provinciales o municipales. Un año después, en 1982, durante la Sexta Reunión del Comité Intergubernamental de la Convención del Patrimonio Mundial, se acordó declarar a La Habana Vieja y su sistema de fortificaciones coloniales, Patrimonio Cultural de la Humanidad.

La desintegración del entonces llamado Campo Socialista demandó nuevas fórmulas para garantizar la continuidad del proceso rehabilitador. El Estado cubano acuerda implementar en el Centro Histórico un modelo de gestión novedoso, sin precedente en el país, pautado por la descentralización económica y administrativa y los principios de la planificación integral. En 1993, se aprueba el Decreto Ley 143<sup>3</sup> que dota a la Oficina del Historiador de un fuero legal para implementar novedosos instrumentos de gestión territorial, referidos a la planificación y el control urbano, y el financiamiento de la rehabilitación del patrimonio cultural. Poco tiempo después, el Acuerdo No. 2951 del año 1995, emitido por el Consejo de Ministros, declaró el Centro Histórico como Zona de Alta Significación para el Turismo (ZAST), reconociendo su vocación turística y refrendando jurídicamente su condición de recurso turístico.<sup>4</sup>

A partir de este momento, la Oficina del Historiador se caracterizó por un gran dinamismo y creatividad, y se inició un proceso inédito que marcó una nueva forma de comprender la rehabilitación del patrimonio cultural: en 1998, se elaboró un novedoso Plan de Desarrollo Integral que se proyectaba a largo plazo y a su vez conducía una intensa dinámica de inversión que paradójicamente, en medio de la profunda crisis económica nacional, multiplicó la capacidad e impactos de la obra restauradora.

trativo Especial del Artículo 109 de la Ley General de Vivienda. El Acuerdo regula la intervención administrativa de la OHCH en la zona de alta significación para el turismo y la convierte en el representante del Estado a los efectos del ya citado régimen especial de las viviendas ocupadas. El Acuerdo 8208/17 (19 de agosto) del Consejo de Ministros, Gaceta Oficial extraordinaria No. 50, 10 de noviembre del 2017, actualiza el derrotero de la ZAST.



Tras casi dos décadas de la declaratoria del Centro Histórico como Zona Priorizada para la Conservación, este instrumento de gestión se actualiza en el 2011 y se somete a un proceso de consulta pública ciudadana e institucional. Luego, a través de un proceso de participación multiactoral se construye el Plan Especial de Desarrollo Integral hasta el año 2030 (PEDI 2030), en consonancia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social para igual periodo.<sup>5</sup>

El PEDI 2030 establece, de manera articulada, el ordenamiento urbano y las estrategias de desarrollo del Centro Histórico, en sus dimensiones institucional, cultural, ambiental, económica y social, para garantizar la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible y la puesta en valor sostenible de los extraordinarios recursos que posee el territorio.

La cultura se considera el eje principal del desarrollo local, y el ser humano el protagonista y principal beneficiario del proyecto. La preservación del patrimonio cultural se integra armónicamente con la generación de valores de uso, y la actividad turística, que se rige por las políticas y ordenanzas del territorio, reinvierte gran parte de sus beneficios en programas culturales, sociales, económicos y medio ambientales a escala local.

La rehabilitación del patrimonio cultural pasó de ser una actividad subvencionada por el Estado, a formar parte de un proceso de desarrollo integral capaz de generar sus propias fuentes de financiamiento y promover los ingresos de la nación.<sup>6</sup> Ello ha signifi-

cado comprender el patrimonio en su dimensión económica: revalorizarlo para asumir nuevos roles y contribuir a su recuperación física.

La OHCH generó diversas y novedosas fuentes de financiamiento para el contexto cubano: un sistema empresarial que aportó íntegramente sus dividendos en CUC durante más de veinte años; la contribución a la restauración de los actores económicos estatales y privados que operan en el Centro Histórico;<sup>7</sup> la cooperación internacional, y el presupuesto estatal.

En el 1993, cuando el país atraviesa una notable crisis económica y apostaba por el desarrollo del turismo, la Oficina del Historiador, bajo el amparo de las potestades que le concede el Decreto Ley 143, crea un sistema empresarial propio. Nacen entonces, en consonancia con las políticas y estrategias el Plan de Desarrollo Integral, en 1994, la compañía turística Habaguanex S.A., encargada de gestionar una red de servicios hoteleros, gastronómicos y comerciales enclavados en el Centro Histórico, y en 1996, la Agencia de Viajes San Cristóbal, especializada en el producto turístico cultural, la cual organiza excursiones y paquetes turísticos al Centro Histórico La Habana Vieja y otras ciudades patrimoniales de Cuba.

El cuerpo económico de la Oficina llegó a estar conformado por un sistema de empresas y sociedades mercantiles, los que realizaron históricamente las mayores aportaciones al presupuesto de la OHCH, aproximadamente el 80% del financiamiento anual en CUC.<sup>8</sup> Estas empresas, aportaron un total de 555,6 millones de CUC al sistema de la Oficina del Historiador hasta el año 2014.

<sup>5</sup> Cfr. Plan Especial de Desarrollo Integral del Centro Histórico, pp.76-79.

<sup>6</sup> El Decreto Ley 143 refrenda en su Artículo 6.1: La Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana tiene como funciones principales, las siguientes: d) fomentar fuentes de financiamiento destinadas a la restauración y preservación de la Zona Priorizada para la Conservación, al mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes, al sostenimiento de las funciones de la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana y a los ingresos del país... (Gaceta Oficial, 2015)

<sup>7</sup> La contribución a la restauración es el concepto por el cual las entidades económicas, y los trabajadores por cuenta propia, que ejercen su actividad en el territorio, tributan un por ciento de sus ingresos a la Oficina. El Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) ha fijado estas aportaciones en el 5 %

de los ingresos brutos en el caso de las entidades estatales que operan en pesos cubanos convertibles (CUC) y el 1 % para las que operan en moneda nacional (CUP). Los trabajadores por cuenta propia aportan el 10 % de las cuotas mensuales fijadas según actividad.

<sup>8</sup> La economía cubana opera en un régimen de dualidad monetaria, dos monedas nacionales coexisten y comparten legalmente las funciones del dinero: el peso cubano (CUP) o también llamado moneda nacional (MN) y el peso convertible (CUC). Las instituciones públicas y las empresas estatales suelen operar en ambas monedas y su contabilidad se expresa en moneda total (MT) cuando expresa la sumatoria de ambas monedas. Actualmente, el Estado cubano evalúa medidas para eliminar la dualidad monetaria y cambiaria.

Aproximadamente el 30 % de este monto provino de los dividendos de la gestión turística de las empresas de la Oficina. También constituyen fuentes de financiamiento exploradas hasta la actualidad: los créditos de la banca cubana, y en menor medida, el capital mixto asociado (Viciedo, 2015).

En el año 2015 la Oficina fue reestructurada, atendiendo a la política nacional de independizar la actividad empresarial de la presupuestada, saliendo del sistema OHCH las principales empresas vinculadas a la gestión turística. Se mantienen en la OHCH, aquellas empresas especializadas que se vinculan a la rehabilitación y puesta en valor del patrimonio cultural, como la Agencia de Viajes San Cristóbal, comercios especializados (librerías, tiendas de artesanía tradicional), la empresa de proyectos Restaura, la empresa constructora Puerto Carena, quienes además de trabajar para garantizar la misión y funciones de la OHCH ofrecen sus servicios especializados a terceros.

Actualmente, la Oficina se reconoce como una institución pública autónoma con subordinación al Consejo de Ministros de la República de Cuba, constituida por un sistema institucional en el que se integran direcciones, unidades presupuestadas y empresas especializadas. Tras casi veinticinco años de gestión se identifican seis condiciones claves para el éxito del modelo de gestión del Centro Histórico de La Habana:

- Principios de la gestión: pública, integral, descentralizada, participativa, continua y sostenible.
- Conciencia y voluntad política al más alto nivel para viabilizar el desarrollo integral del territorio.
- Reconocimiento del patrimonio cultural como un recurso promotor del desarrollo.
- Reconocimiento de una autoridad única, autónoma, con facultad para coordinar el desarrollo territorial y el ordenamiento urbano, tenencia de patrimonio inmobiliario en usufructo, potestad para aprobar o denegar intervenciones en inmuebles y el espacio público, y estatus institucional que le coloca en un esquema horizontal de relaciones.
- Establecimiento de un fuero legal especial que refrenda la implementación de novedosos ins-

trumentos de gestión urbana, de planificación, gestión, control y financiamiento, articulados y concertados.

- Implementación de una estrategia de comunicación orientada a elevar la conciencia pública y ciudadana acerca del patrimonio cultural y su conservación, y divulgar las acciones y resultados del modelo.



La Oficina del Historiador de la Ciudad no es más que un seudónimo de la nación y expresión de una voluntad política. Nos enorgullecemos de su nombre y declaramos que no ha sido autónomo capricho: fue preciso conjugar la capacidad con la voluntad del Estado (Leal, 2016).

LA VOCACIÓN TURÍSTICA  
DEL CENTRO HISTÓRICO



La Habana, desde su origen, ha sido destino de viaje por las más diversas motivaciones: ocio, negocios, e incluso razones de salud, especialmente durante el corto y noble invierno de la Isla. Su economía estuvo vinculada a las funciones portuarias y de punto de intercambio comercial, basando su desarrollo en los servicios, sobre todo los vinculados al puerto y los dirigidos a los residentes de la zona y a la gran población flotante que transitaba por el territorio.

Desde el siglo XVI, la villa San Cristóbal de La Habana recibía arribos de forasteros, mercaderes y marinos, que fueron perfilando la personalidad urbana y el ambiente de la ciudad. En la etapa colonial, al convertirse la villa en puerto de escala obligada de las embarcaciones en su viaje hacia y desde España, se potenciaron los servicios de alojamiento y gastronomía en el territorio.

El desarrollo del comercio y los arribos de inmigrantes y visitantes extranjeros a la isla generaron una demanda de alojamiento, a la que le sucedió la aparición de teatros, cafés, salas de bailes, paseos y parques con bandas de música, entre otras edificaciones destinadas a usos culturales y comerciales (Figueras, 2005). Los grandes palacios de la nobleza habanera fueron los principales alojamientos que conocieron los viajeros, costumbre que se estableció en respuesta a la escasez de establecimientos que durante mucho tiempo tuvo la ciudad. Tal práctica, aunque vigente desde siglos anteriores, mantuvo validez varias décadas después de iniciada la novena centuria (Pedroso, 2011).

Tal vez el documento más revelador de esta época lo constituye el Diario de Viaje de Eugéne Ney, hijo del Mariscal francés Michael Ney, quien en el año 1830, visita la ciudad y entre sus primeras impresiones apuntó:

Al salir de la Aduana, atravesé la Plaza de Armas, y me detuve en una calle pequeña y sucia, en una especie de albergue, que es con la Fonda di Madrid, la única que existe en la ciudad, y no hay en el mundo nada más mal atendido. La costumbre es ir a vivir a casa de un amigo, o en casa de una persona para la que se tenga una carta, y como yo tenía una para el señor Tennant, negociante inglés, lo fui a ver, quien me invitó en seguida a residir en su casa, cosa que acepté (Citado en Pedroso, 2011).

Antes de mediar el siglo XIX el dominio de empresarios extranjeros y en particular de los norteamericanos y norteamericanas en el sector hotelero de la ciudad resultaba un hecho incuestionable. Su influencia se hacía sentir: administraban las mejores casas de huéspedes y las mantenían ocupadas durante una buena parte del año. Contribuyeron a ello las numerosas líneas de vapores que enlazaban a La Habana con ciudades como Nueva Orleans, Charleston (en Carolina del Sur), Savannah, Filadelfia o Nueva York; principalmente desde y hacia los dos primeros destinos existía un tráfico regular de pasajeros y mercancías (Pedroso, 2011). La efectiva propaganda que muchos de estos viajeros realizaban una vez publicadas sus memorias o diarios de viajes, tuvo un peso importante en el arribo de cientos de comerciantes y turistas a Cuba. Destaca por estas fechas el hotel Santa Isabel, del coronel norteamericano Luis Lay en 1867, quien alquiló el antiguo palacio señorial del Conde de Santovenia y lo convirtió en un elegante hotel al estilo americano. A pesar de los avances que experimentó la ciudad tras el derribo de las murallas en el año 1863, no es hasta 1876 que se edifica lo que se considera el primer hotel de excelencia: el Hotel Pasaje (Barcia, 1996). El mismo incluía novedosas comodidades para la época, como el elevador hidráulico y la planta eléctrica.

Con el inicio de la República en el siglo XX, tuvo lugar un flujo creciente de visitantes estadounidenses. Entre 1909 y 1928 se reinició en La Habana un nuevo ciclo de construcción hotelera y se produjo un incremento de este mercado. Ello fue favorecido por leyes puestas en vigor en Estados Unidos, las cuales prohibieron la bebida y el juego en esa nación; mientras en la isla ambas actividades eran legales. También contribuyó en este sentido el creciente desarrollo de los armadores de transporte marítimo y la aviación, que comunicaban a La Habana con ciudades de Estados Unidos (Villalba Garrido, 1993). El Directorio Mercantil de La Habana revela que en la capital, excluidas las casas de huéspedes, existieron 18 hoteles en 1860, 26 en 1900, y ya en 1932 se registraron 97 hoteles, de los que 56 se enclavaban en lo que hoy se conoce como La Habana Vieja. Esta expansión del turismo como actividad económica llegó a convertir el sector en la tercera fuente de divisas del país, después del azúcar y el tabaco (Figueras, 2005).

En los años cincuenta se consolida el turismo en la capital, con un acelerado proceso de construcción hotelera. En esta época se incrementan también los sitios de ocio nocturno como los cabarets y los casinos de juego, operados en su mayoría por la mafia o el llamado “sindicato del crimen organizado” de los Estados Unidos (Figueras, 2005). En 1956, el 40 % de la capacidad de alojamiento en el Caribe se localizaba en La Habana y en San Juan de Puerto Rico (Villalba Garrido, 1993). La Habana de los cincuenta, se posicionaba como un destino eminentemente lúdico, orientado especialmente al mercado estadounidense (87 % de los arribos al país). Sin embargo, ya para esta década, en consonancia con el desarrollo de La Habana hacia el oeste, la zona más favorecida en las nuevas inversiones fue el Vedado, quedando las instalaciones ubicadas en La Habana Vieja rezagadas en cuanto a diseño, infraestructura y confort, algunas de las cuales comenzaron a ser convertidas en hospedajes económicos y casas de vecindad.

En la década de 1960, el gobierno revolucionario nacionalizó los negocios privados y fueron cerrados los casinos. El gobierno norteamericano prohibió a sus ciudadanos hacer turismo en la Isla. Mientras, los visitantes provenientes de Europa y Canadá perdieron interés en un producto turístico distinto al que venían disfrutando hasta ese entonces, y en un contexto político nacional e internacional que no era propicio para el desarrollo de la actividad en la Isla, a pesar de que por esta época crecía el turismo de masas y se posicionaba la modalidad de “sol y playa”. Entonces se promueve una política encaminada a socializar los servicios que anteriormente estaban dirigidos a visitantes extranjeros y elites nacionales, y se comienza a utilizar la amplia red de instalaciones existentes y nuevas capacidades creadas fundamentalmente en zonas de playas y al interior del país, para el turismo nacional. En este período las políticas del turismo no contemplaron La Habana Vieja como zona de desarrollo turístico, lo que sumado al deterioro físico de las instalaciones, determinó que se fuera acentuando la tendencia a convertir hoteles en oficinas o casas de vecindad. Sobrevivieron algunos de los más emblemáticos hoteles ubicados en el Paseo del Prado y en el entorno del Parque Central y la Plaza de la Fraternidad. Por otro lado, el grueso de las instalaciones gastronómicas fue marcado por la desatención a su infraestructura, la imposibilidad de mantener ofertas estables de calidad y una sostenida pérdida de la cultura del servicio.

Desde la última década del siglo XX, la economía local comienza a dar un giro: se erigen la hotelería, la gastronomía y el comercio minorista como los sectores más dinámicos del desarrollo económico del territorio. La Habana Vieja vuelve a ser foco de atención para el desarrollo del turismo, a partir de la nueva estrategia nacional que apostó por el desarrollo del turismo internacional como sector impulsor de la economía, y en el marco del naciente modelo de gestión del territorio. Comenzaron las inversiones de capital, fundamentalmente aquellas promovidas por la Oficina del Historiador y la Compañía Turística Habaguanex S.A. y se rescataron instalaciones que habían cambiado su uso o que estaban en un estado constructivo ruinoso. De esta manera la actividad turística actúa como detonante de la rehabilitación del patrimonio cultural en el Centro Histórico, y el flujo de visitantes nacional e internacional que genera el sitio se convierte en una de sus fuentes de recursos financieros. Renace así el Centro Histórico como destino turístico, que aprovecha su potencial de sitio de encuentro entre los visitantes internacionales y la cultura e idiosincrasia del cubano, en particular del habanero.



Cuando el Centro Histórico perdió su protagonismo, los grandes hoteles que una vez estuvieron aquí comenzaron a surgir en otras zonas de la ciudad (...) Pero si la memoria nos lleva atrás encontraremos el Saratoga, el Isla de Cuba, el Florida, el Lafayette, el Santa Isabel, que son hoteles de prestigio en La Habana... como también lo fueron el Inglaterra, el Telégrafo, por solamente mencionar algunos (Leal, 2012).

The background image shows a man and a woman in the foreground, both laughing joyfully. The man is on the left, wearing a red polo shirt and a black backpack. The woman is on the right, wearing glasses and a white top. They are holding drinks with green straws. Behind them is a large, ornate stone building with classical architectural features, including columns and a prominent stained glass window with a geometric pattern. The sky is blue with some clouds.

## EL TURISMO EN EL CENTRO HISTÓRICO: HECHOS Y CIFRAS

¿Es lícito que el patrimonio cultural genere recursos para su regeneración? La respuesta es sí. La otra insistencia sería: no privatización, no es indispensable, no banalización, no prostitución del patrimonio cultural. Lo cual no quiere decir que en muchos lugares un patrimonio que esté en posesión de una familia, de una determinada corporación, de una entidad, no sea admirablemente gestionada. Pero creo que los estados y las naciones tienen una responsabilidad de excelencia ante el patrimonio cultural, sobre todo cuando se toca una tecla profunda en el alma de los individuos (Leal, 2003).

Los valores patrimoniales del Centro Histórico y su diversa oferta cultural son motivación de viaje y complemento de la consolidada oferta de sol y playa del destino Cuba. El sistema de actividades turísticas se sustenta en un grupo de servicios básicos de alojamiento, gastronomía, agencia de viajes, información turística, y servicios de apoyo (transporte, comunicaciones, bancos, etcétera). El sitio se sirve del transporte turístico (bus turístico, taxi, renta de autos), el transporte público de la ciudad y los locales (bicitaxi y coche colonial).

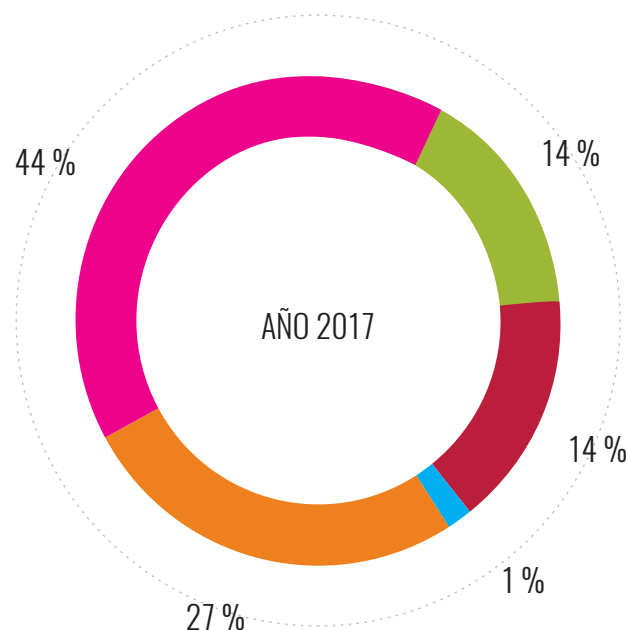
En el Centro Histórico están establecidas las cadenas turísticas Cubanacán, Gran Caribe, Isla Azul, Caracol y Palmares, quienes contribuyen con el 5 % de los ingresos brutos de sus establecimientos enclavados en el Centro Histórico (hoteles, tiendas y restaurantes). Todas las agencias de viajes que operan en el país comercializan paquetes y opcionales turísticos diseñados con recursos del territorio, entre ellas Cubatur, Habanatur, pero éstas no tienen establecido el pago de la contribución a la conservación. Más recientemente se ha incorporado el Grupo Turístico Gaviota, quien gestiona actualmente las habitaciones que pertenecían a la cadena Habaguanex.

Hasta el 2017, existían en el Centro Histórico aproximadamente 3 134 habitaciones para el turismo, el 13,0 % de la planta habitacional de la capital cubana. Los operadores hoteleros estatales gestionan el 55,6 % de las habitaciones y más del 1 300 habitaciones están en manos del sector privado. Más del 50 % de las capacidades de alojamiento del territorio están categorizadas entre cuatro y cinco estrellas. El proceso inversionista estatal hasta el año 2030 debe incorporar 17 nuevas instalaciones hoteleras (1 365 nuevas habitaciones). Gaviota, incorporará cinco nuevos hoteles cinco estrellas que añadirán 922 habitaciones paulatinamente hasta el año 2020.

La Habana capta más del 60 % de las llegadas internacionales a Cuba, y tiene el 27 % de las habitaciones totales de la Isla y el 52 % de las existentes en el sector privado. Hasta noviembre de 2017 arribaron a la capital 2 585 726 visitantes, que representaron un crecimiento del 37,9 % en relación al año anterior. De estos visitantes, 2 180 326 lo hicieron por el aeropuerto José Martí y 395 588 por el puerto de La Habana (15 %), como principales accesos. La ciudad cerró el año con una ocupación de 53,9 % de las habitaciones hoteleras existentes.

## DISTRIBUCIÓN DE LAS HABITACIONES TURÍSTICAS POR OPERADORES

- Gaviota
- Cubanacán
- Isla Azul
- Gran Caribe
- Casas Particulares



## INDICADORES TURÍSTICOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA. ESTADÍSTICA COMPARADA

INDICADORES	CUBA 2017 (A)	LA HABANA 2017 (B)	CUOTA B/A	LA HABANA VIEJA (C)	CENTRO HISTÓRICO (D)	CUOTA D/B
Visitantes internacionales (millones)	4,3*	2,6*	60 %	nd	nd	nd
de ellos a través de cruceros	587 000	262 646	45 %	262 646	262 646	100 %
Habitaciones turísticas	89 000	24 037	27 %	3 274	3 134	13 %
de ellas estatales (hoteleras)	67 000	12 515	19 %	1 744	1 744	14 %
de ellas no estatales	22 000	11 522	52 %	1 530	1 390	12 %
Estancia media turismo internacional en establecimientos hoteleros (días)	nd	3,0		nd	nd	nd
Ocupación en establecimientos hoteleros por habitaciones existentes (%)	nd	53,9%		nd	nd	nd

n.d.: no disponible

\* Hasta noviembre de 2017

■ Informes y declaraciones del MINTUR en prensa nacional

■ Perelló (2018). Turismo de cruceros en el Caribe ¿oportunidades o amenazas para Cuba?

■ Calculado con datos del censo de licencias otorgadas a trabajadores por cuenta propia del 2017 (licencia de vivienda completa y habitaciones), asumiendo un promedio de 1,5 habitaciones por vivienda.

Como muestra la tabla anterior, las estadísticas públicas no son suficientes para evaluar la gestión de la actividad turística. Ello corrobora la necesidad de implementar un sistema único de información que permita visibilizar las principales variables territoriales, monitorear los indicadores del desarrollo y evaluar el impacto de políticas y acciones, especialmente ante el inminente desarrollo turístico de la capital y su Bahía.

Aunque las estadísticas no contemplan el comportamiento del mercado nacional, se estima que los visitantes nacionales contribuyen a los ingresos por concepto de consumo cultural, gastronomía y compras, especialmente los fines de semana y las temporadas vacacionales. El programa sociocultural Rutas y Andares, para descubrir en familia, dirigido al mercado nacional, genera flujos en los meses de julio y agosto de más de 16 000 visitantes nacionales. Este ofrece la oportunidad de conocer el Centro Histórico, a través de diferentes itinerarios temáticos concernientes a la restauración, la historia, la arquitectura, la arqueología, el quehacer de los artistas plásticos asentados en el territorio, e incluso las peculiaridades del modelo de gestión y sus impactos. A tales efectos especialistas de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, fungen como intérpretes del patrimonio cultural y su proceso rehabilitador.

El Centro Histórico de La Habana es destino de estancia, de excursión para turistas alojados en el resto de la ciudad y el país, y puerto de cruceros, por lo que los accesos a la capital son por vía aérea, fundamentalmente, pero también por vía terrestre y marítima, a través del puerto de La Habana.

El turismo de cruceros representa uno de los segmentos del mercado turístico que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, especialmente en la región del Caribe, con una tasa promedio de crecimiento anual del 10 %, donde Cuba como destino más nuevo y atractivo, tiene posibilidades de obtener una cuota importante del negocio, entre los principales destinos de la región.

Las tendencias en la demanda y los pronósticos de las navieras indican que el turismo de cruceros puede llegar a convertirse en el segundo mercado más importante a nivel mundial para el presente año 2018, ya que el Caribe ha engrosado su cuota del mercado mundial de un 40,7 % a un 44,2 %, equivalente a un incremento de unos 10 millones de pasajeros (Perelló, 2018).



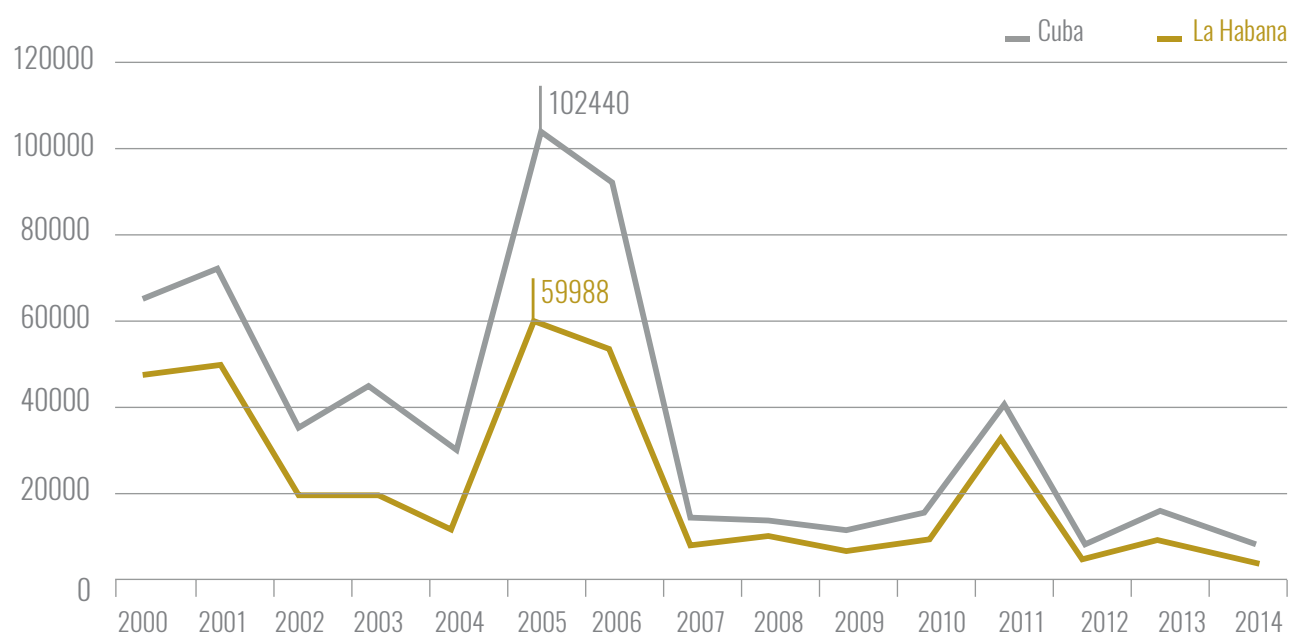
En Cuba, la modalidad de cruceros se potencia en 1993 por el Grupo Cubanacan y un año más tarde se incorpora la compañía italiana Costa Cruises, que estuvo operando en el país durante tres años consecutivos hasta que fue comprada por la norteamericana Carnival Corporation y se vio obligada a cancelar sus operaciones, debido al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno de los Estados Unidos a la Isla. Entre 1998 y el 2005, operaron en Cuba cerca de 14 compañías de cruceros: italianas, alemanas, francesas y británicas.

En diciembre del 2004 la compañía española Pullmantur Cruises comenzó sus operaciones en la Isla con el buque Holiday Dream (1 047 pasajeros). En ese momento La Habana se convirtió en puerta madre y la embarcación hacía escala en Cienfuegos y la Isla de la Juventud. En el 2005, Cuba alcanzó la cifra de 102 440 cruceristas, la más alta hasta esa fecha, y 899 820 USD generado por concepto de tasa por pasajero (pax fee).<sup>9</sup> Cuba mantuvo contrato hasta octubre del 2006 con Pullmantur, cancelado por la adquisición de las acciones de la compañía por parte de Royal Caribbean y la aplicación de la Ley Helms-Burton.

En el 2014, La Habana recibió aproximadamente 13 escalas y 4 401 visitantes, de ellos 2 992 cruceristas y el resto tripulación, para una cuota del 55 % de los arribos por vía de cruceros a la isla. Entre los buques se destacaron El Balmoral (Reino Unido), Hamburg (Alemania), y Louis Cristal (Canadá). En el 2015, arribó el MSC Opera, con una capacidad de 2 600 pasajeros. La compañía italo-suiza MSC Crociere toma a La Habana como punto de embarque y prosigue viaje hacia Montego Bay (Jamaica), Georgetown (Islas Caimán) y Cozumel (México). En el 2016, la compañía Fathom, filial de la empresa Carnival, reabrió la ruta marítima entre Estados Unidos y Cuba, con el buque Adonia.

En los últimos dos años, el arribo de visitantes en cruceros ha mostrado crecimientos muy significativos. En 2016, arribaron 220 000 visitantes en cruceros, mientras que en 2017 estos sumaron 587 000, representando un crecimiento del 166 %. En este último año, 23 líneas de cruceros realizaron 706 escalas en nueve destinos cubanos; de estas escalas, 304 fueron en el puerto de La Habana, 145 en Cienfuegos y 104 en Santiago de Cuba, los principales puertos de cruceros del país.

## ARRIBO DE VISITANTES A TRAVÉS DE CRUCEROS A CUBA Y A LA HABANA



(Fuente: Oficina Proyecto Desarrollo Integral Bahía de La Habana)

<sup>9</sup> Pax fee: impuesto restablecido a las embarcaciones de cruceros por crucerista.

Europa ha sido la principal región con la que ha operado Cuba desde la apertura al turismo de cruceros, aunque tras la breve normalización de las relaciones diplomáticas entre la Isla y los Estados Unidos está teniendo lugar un incremento de las cuotas del turismo estadounidense. Otros mercados significativos son Canadá, Alemania, Reino Unido, Italia, Francia y Rusia.

El azote del huracán Irma, las campañas sobre los falsos ataques sónicos a funcionarios diplomáticos, las alertas de viaje de los gobiernos de Washington y Ottawa fueron sobredimensionados por la prensa y demás medios de comunicación, precisamente, en la etapa de contrataciones para la temporada alta 2017-2018. Junto a este panorama de incertidumbres se unieron las regulaciones restrictivas dictadas por el gobierno de Donald Trump, sobre los viajes, las transacciones y la prohibición a los estadounidenses de hospedarse en los principales hoteles cubanos.

Los efectos de todos estos acontecimientos, se han reflejado en los resultados del primer trimestre del año 2018, con un decrecimiento del 6,5 % en el indicador llegada de visitantes, con relación a igual período del 2017. No obstante, en el primer trimestre de 2018, los visitantes en cruceros reportaron un 28,6 % de crecimiento con relación a igual período del año 2017; principalmente los estadounidenses, con un 95,7 % de incremento.

El año 2017 mostró un comportamiento atípico; tanto por su desempeño acelerado en los primeros meses como el decrecimiento en el último trimestre producto de los impactos negativos anteriormente reseñados; el primer trimestre del 2018 reflejó un crecimiento del 7,6 % con relación a igual período de 2016 y un 34,4 % en relación al trimestre anterior (octubre-diciembre 2017), lo que indica una paulatina recuperación en el indicador de llegada de visitantes al país. (Perelló, 2018)





El turismo no es solamente una opción, es una necesidad (...) Es precisamente de estas obras que obtenemos beneficios que de una forma directa e inmediata vienen no solo sobre el municipio La Habana Vieja, sino sobre toda la ciudad, en todos aquellos programas culturales o sociales que la Oficina tiene por mandato que realizar (...) si caminamos por el Prado vemos que se restauró el hotel Saratoga, pero también frente el Teatro Martí, punto cardinal en la historia del teatro popular cubano. Y los invito a que visiten el Hogar Materno de La Habana Vieja, o que vean la nueva escuela Mariano Martí en la calle Paula, o que visiten la escuela José Martí en la calle Obispo, para que comprueben dónde, y de qué manera, se cumple el principio de que una parte de lo recaudado en el Centro Histórico se invierte en nuestra comunidad (Leal, 2012).

Evaluar los impactos del desarrollo turístico significa examinar el lugar que éste ocupa en la sociedad (economía, cultura, medioambiente), analizar los factores cuantitativos y cualitativos que son el fundamento del turismo, y evaluar los resultados de la actividad. En la relación turismo y desarrollo, la contribución se mide por su aporte al enriquecimiento de los distintos campos o subsistemas que forman la estructura social, con sus respectivos capitales: financiero, social, simbólico, patrimonial, humano, infraestructural y medioambiental.

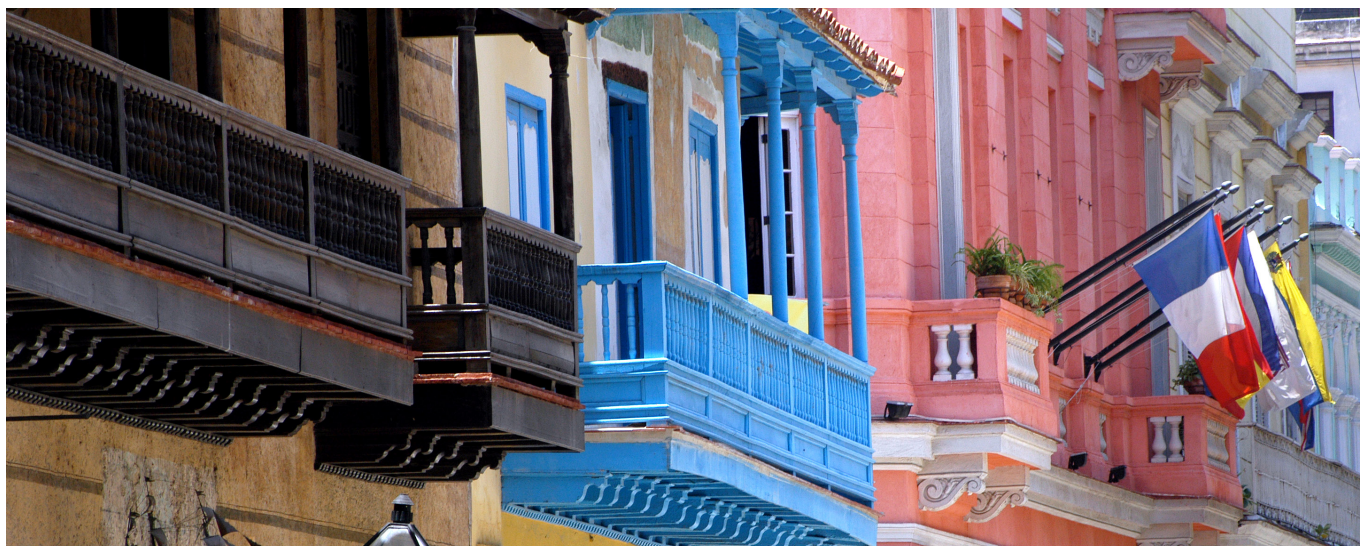
El turismo se desarrolla en un territorio y requiere espacio (suelo) y recursos naturales. El suelo pasa a convertirse en un bien escaso en un territorio pequeño, por el cual compiten diversas actividades económicas, y las políticas públicas juegan un papel clave en su gestión. La actividad turística debe planificarse como parte de una estrategia de desarrollo integral, para ser compatible con otros usos y reducir el consumo excesivo de recursos. Pues si bien el turismo puede contribuir a revalorizar el patrimonio cultural, puede resultar negativo cuando ese bien es degradado o destruido, ya sea

por la pérdida de inmuebles o por la banalización de la cultura.

Por tanto, el rol del turismo como promotor de la salvaguardia del patrimonio y del desarrollo local, está condicionado al modelo de gestión establecido: cuando se hacen concesiones a favor del crecimiento económico o no se concibe como parte de una estrategia integral de desarrollo, poniendo en riesgo las dimensiones social, cultural y medioambiental, y no existe un marco legal que prevea o vele por sus impactos, es imposible que afloren las bondades de la actividad turística. La Organización Mundial del Turismo (2013) ha señalado que el desarrollo de productos turísticos debe ser parte de la planificación estratégica general del desarrollo del turismo y no debe realizarse de forma aislada, debe respetar la identidad, los criterios de la comunidad receptora, el entorno natural y sociocultural, y desarrollarse ordenadamente, siguiendo las directrices de los planes de desarrollo, y de igual manera observar las tendencias del mercado.

---

<sup>10</sup> Taleb Rifai, secretario general de la OMT, la Organización Mundial de Turismo, en el periodo 2014-2017.



El crecimiento no es el enemigo. El número creciente de visitantes no es el enemigo. De hecho, la historia de la Humanidad está marcada por dinámicas basadas en el crecimiento. En lo que al sector del turismo se refiere, el crecimiento está y debe estar vinculado a la prosperidad económica, a la creación de puestos de trabajo y al aumento de recursos para financiar la protección del medio ambiente, la conservación cultural, así como las necesidades comunitarias en el ámbito del desarrollo y el progreso, que de otro modo no tendrían respuesta... la “turismofobia” ejercida por ciudadanos es, en gran medida, consecuencia de una falta de gestión sostenible del crecimiento. Se trata de un fallo en la gestión, no de un fallo del sector en sí (Rifai, 2017).<sup>10</sup>

El turismo, ha tenido un efecto dinamizador en la economía local del Centro Histórico: genera empleos e ingresos que se revierten en el desarrollo del territorio, contribuye a la recuperación física y el mantenimiento del patrimonio inmueble, y vuelca parte de sus dividendos en el desarrollo de programas y proyectos locales. Por su parte, el patrimonio cultural es el recurso principal del producto turístico del Centro Histórico: sus valores patrimoniales y su diversa oferta cultural son motivación de viaje y complemento de la consolidada oferta de sol y playa del destino Cuba. Cuando se establece esta sinergia, resultado de la gestión responsable del patrimonio cultural y del respeto de la identidad local, el turismo se convierte en factor de desarrollo, capaz de generar oportunidades para la comunidad local y articular las actividades económicas.

El gasto turístico en el Centro Histórico está asociado a las actividades vinculadas directamente con el turismo (alojamiento, gastronomía, transporte, agencia de viajes) y a actividades complementarias (comercio, banca, ofertas culturales). La demanda por parte del turista extranjero de productos nacionales (artesanía, tabaco, ron, obras de arte, etcétera), tiene un impacto positivo pues promueve exportaciones. Por otro lado, el gasto del visitante produce una derrama económica entre los distintos sectores ligados a la actividad turística, que beneficia a actores públicos y privados. La generación de empleos y la apertura de emprendimientos privados asociados al turismo, contribuyen a la renta familiar e impulsan una segunda cadena de distribución del ingreso turístico, como fuente de inversión, salarios, impuestos, entre otros. Los salarios y las utilidades vuelven a tener resultados en la cadena, al generar demanda sobre otros sectores de la economía, con efectos multiplicadores en la economía local, regional y nacional.

Los empleos generados por el turismo tienen su origen en el gasto del visitante y por lo tanto los mismos se crean en el sector turístico y en los sectores proveedores de servicios. Este gasto también genera empleos adicionales en actividades conexas derivadas de los efectos multiplicadores, fundamentalmente en aquellas relacionadas con la construcción de la infraestructura, el desarrollo de facilidades turísticas y los servicios. El turismo demanda bienes y servicios que involucran a otros sectores económicos como, la agricultura, y oficios vinculados

a la restauración como la herrería, vidriería, entre otros. Se desconoce la cifra exacta de empleos generados por el turismo en el Centro Histórico, que se vinculan a las actividades directas, a las complementarias y a las conexas, y a los procesos de planificación, construcción y operación.

La Oficina de Historiador, incluyendo las entidades que conformaban su sistema empresarial, generaron hasta el 2016 más de 13 000 empleos, y se estima que aproximadamente el 40 % estaba vinculado a la actividad turística. En el sector privado existen más de 1 000 licencias para actividades vinculadas directamente al turismo (alojamiento y gastronomía), que representan el 18 % del total de las licencias otorgadas en el Centro Histórico para el ejercicio del trabajo por cuenta propia y ocupan menos del 6 % de las viviendas.

El desarrollo turístico no solo ha generado ingresos que se revierten en el desarrollo del territorio, sino que también ha atraído inversiones del sector público y privado, nacional y extranjero. Dentro de este esquema, destacan las inversiones públicas en infraestructuras, las que tienen un efecto dinamizador y benefician a la población local. Por otro lado, las cadenas estatales nacionales, hoteleras, comerciales y gastronómicas, contribuyen a la rehabilitación del patrimonio cultural, adaptando inmuebles de elevado valor patrimonial, incluso algunas que en su momento tuvieron renombre y tradición, en establecimientos turísticos con una alta singularidad, planta turística que se convierte en un producto único y competitivo en el mercado nacional e internacional. También rehabilitan viviendas o establecimientos públicos, cuando se trata de obras inducidas por la mejoría del contexto de una inversión principal, o la adecuación de un local de planta baja para usos comerciales o gastronómicos.

Los gestores privados por su parte están promoviendo ofertas de alojamiento y gastronomía de pequeño formato, pero que ya se ubican entre las más demandadas por visitantes nacionales y extranjeros. La apertura al sector no estatal, expresado legalmente en la figura del trabajador por cuenta propia y el cooperativista, ha promovido el surgimiento de un emprendedor local que, sujeto a las reglas y el control del sector público, se ha insertado en la dinámica del desarrollo territorial.

Estas nuevas formas de gestión representan un potencial económico importante para el desarrollo del territorio: financiando intervenciones en inmuebles, creando empleos, desarrollando actividades que contribuyen a diversificar de la oferta turística, y generando ingresos fiscales y contribuciones para el territorio.

Además de la hotelera, se ha desarrollado una red extrahotelera diversa (restaurantes, cafeterías, bares, comercios), y una oferta de carácter cultural que incluye, museos, galerías de arte, salas de concierto y teatro, entre otros equipamientos culturales, algunos con espacios acondicionados para la celebración de eventos, especialmente de pequeño formato.

El turismo implica un desplazamiento en busca de algún tipo de atractivo, de un entorno social, cultural, paisajístico o medioambiental diferente, por lo que las relaciones con los locales forman parte de la experiencia integral del viajero, y a su vez la

vida cotidiana de los residentes se ve transformada por los visitantes. El estudio sobre la percepción de la población local acerca del turismo en el Centro Histórico de La Habana, realizado en el 2017, indica que la mayoría de los residentes valoran de muy importante o importante el turismo para el desarrollo del territorio (más del 90 % de los encuestados), aunque un porcentaje menor (85 %) concede igual peso a la contribución del mismo para la conservación del patrimonio. Entre las principales preocupaciones de la población se encuentran el crecimiento del volumen de visitantes y el encarecimiento de la vida. No obstante, la mayoría desea que se continúe promoviendo el turismo y que sus impactos se evidencien en el territorio.

Aunque la actividad turística en el Centro Histórico se gesta desde un modelo de desarrollo integral, no está exento de los impactos negativos de la valorización del sitio. Aunque es justo reconocer que la actividad turística no es responsable por si sola de tales impactos.



Aproximadamente el 15 % del patrimonio edilicio del Centro Histórico de La Habana se ha rehabilitado total o parcialmente para una función vinculada directamente a actividades culturales o turísticas. El impacto en la recuperación física y mantenimiento de los inmuebles es muy favorable, pues la planta turística de un alto valor patrimonial se convierte en un producto único y competitivo en el mercado nacional e internacional, y la diversidad de equipamiento y ofertas culturales atrae a visitantes nacionales e internacionales.

## Impactos negativos del turismo

- La carencia de ofertas de gastronomía asequibles para los residentes y visitantes nacionales.
- La proliferación de artesanía repetitiva y de baja calidad estética.
- Los delitos como la venta ilícita de productos nacionales, la prostitución y la mendicidad.
- La migración de profesionales hacia empleos vinculados a la actividad turística, mejor retribuidos salarialmente.
- La existencia de intervenciones en el patrimonio inmueble y el espacio público violatorias de las regulaciones urbanas.
- La congestión peatonal y vial, especialmente en temporada alta del turismo.
- La contaminación sonora y visual generada por establecimientos y transportes.
- El crecimiento de la demanda de recursos (agua, electricidad) y los volúmenes de desechos sólidos, sin una correspondencia con las capacidades.

## Impactos positivos

- El intercambio cultural entre residentes y visitantes.
- La rehabilitación para un uso vinculado a la actividad turística de más de 500 inmuebles.
- El fomento del rescate de oficios tradicionales como la carpintería, ebanistería, yeso, forja, vidriería, etcétera.
- El apoyo a diversidad de programas y proyectos culturales, sociales, económicos y medioambientales del territorio.
- La renovación de las infraestructuras técnicas (redes eléctricas, agua, gas, datos).
- La promoción del reconocimiento y la protección de los valores patrimoniales por la población residente y los visitantes.
- La reactivación del emprendimiento local, con la existencia de más de 1 000 negocios vinculados a la actividad turística.



La disponibilidad de un patrimonio cultural significativo y su adecuada puesta en valor, han sido factores de éxito en la gestión turística del Centro Histórico de La Habana. Tras más de 20 años de experiencia, el modelo establecido ha demostrado que bajo los principios del desarrollo integral, la puesta en valor del patrimonio cultural no está reñida con su conservación, ni con el desarrollo local y el bienestar de la población residente, principal portadora de los valores del sitio.

## EL CENTRO HISTÓRICO, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS



Legalmente existe una voluntad política de salvar el patrimonio nacional, hay también una preocupación enorme porque ese patrimonio no sea una corona en medio de un piélago de necesidades no resueltas. El patrimonio tiene que desarrollarse armónicamente con el país. Y sin ese desarrollo armónico no hay patrimonio (Leal, 2012).



Las dimensiones social y cultural son protagonistas del modelo de desarrollo integral del Centro histórico La Habana Vieja. Son premisas fundamentales: consolidar el patrimonio cultural como motor del desarrollo, promoviendo la diversidad cultural y reforzando la identidad local, y mantener al ser humano como sujeto fundamental de la obra. Sin embargo, la clave radica en mantener un equilibrio entre todas las dimensiones del desarrollo, teniendo en cuenta que para garantizar el bienestar de los individuos, también es relevante la preservación del contexto donde se desarrollan y promover una economía local, heterogénea y diversificada.

Hasta el 2015, la Oficina del Historiador había contribuido con aproximadamente 600 millones de CUC al proceso de rehabilitación del territorio, un poco más de un tercio de los inmuebles se había rehabilitado y se habían generado programas culturales, sociales, ambientales y económicos orientados a la educación, la salud, la atención especializada a grupos vulnerables, el rescate de tradiciones locales y el desarrollo local.

Desde 1993 la experiencia de la Oficina del Historiador ha obtenido diversos premios y distinciones que le confirieron prestigiosas instituciones nacionales e internacionales, pero los beneficios son valorados, en primer lugar, por la ciudadanía y el Estado cubano. A pesar de los resultados el desafío es colosal.

Esta nueva etapa impone nuevos retos: disminuir el contraste entre las zonas rehabilitadas y las que aguardan acciones renovadoras; mejorar las condiciones de habitabilidad; renovar los servicios básicos y las redes técnicas; implementar nuevos instrumentos de financiamiento para sostener la rehabilitación del patrimonio y los programas territoriales; elevar el nivel de conciliación entre los diversos actores, locales y de las escalas provincial y nacional, que permita la implementación coherente de las estrategias y acciones definidas en el

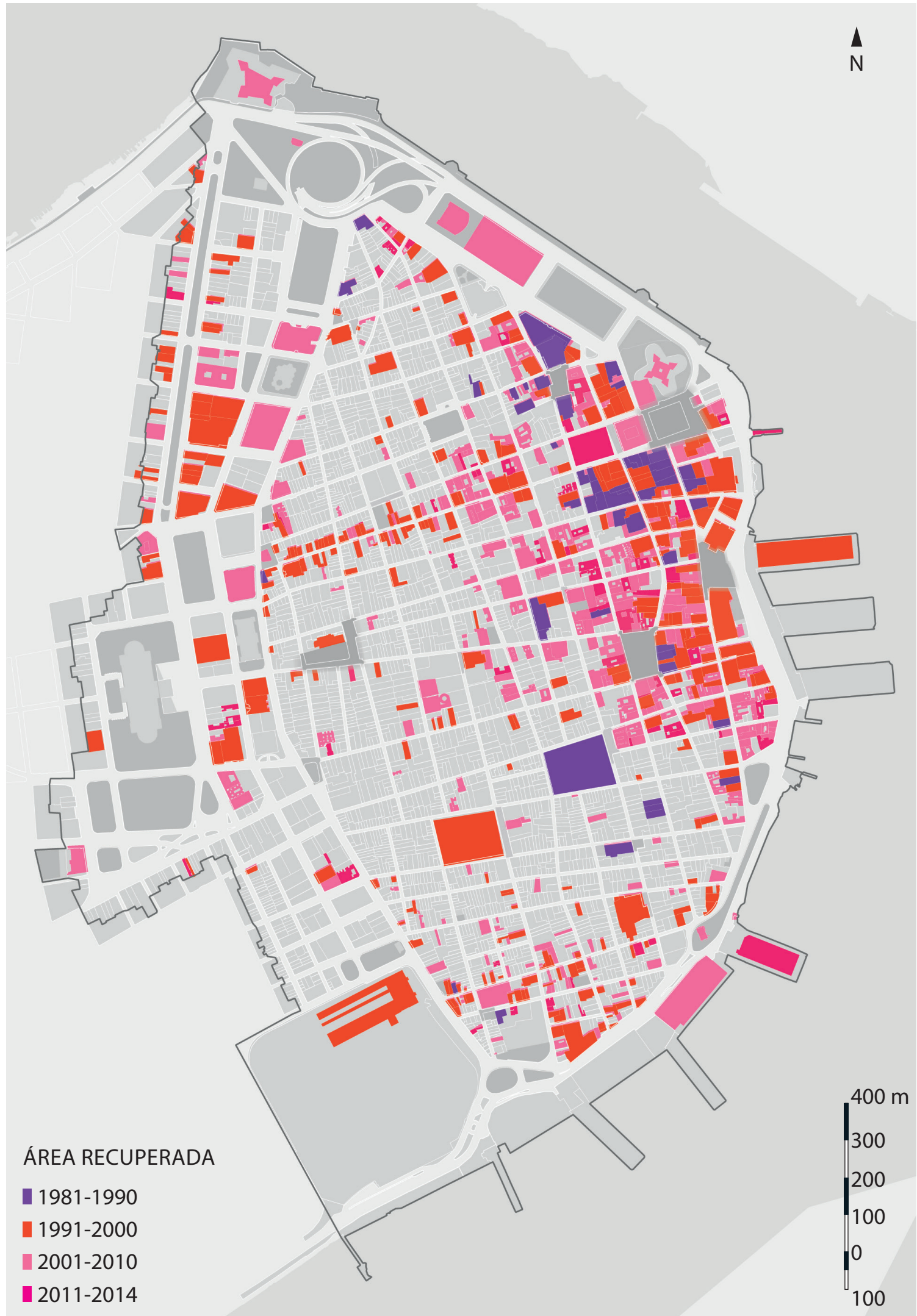
PEDI 2030, y continuar evaluando y perfeccionando los instrumentos de gestión para que el proceso sea más participativo.

Si en años pasados el mayor reto fue construir de forma concertada un instrumento de planificación integral, sin considerar esta tarea culminada totalmente, el mayor desafío que enfrenta hoy el Centro Histórico es armonizar su singularidad con las transformaciones en el modelo económico y social cubano, y conducir la inserción ordenada de los diversos actores en el quehacer local, para de esta forma preservar la integralidad, continuidad y sostenibilidad de la gestión. Para ello es indispensable fortalecer el carácter vinculante del PEDI y establecer los instrumentos que faciliten el monitoreo del cumplimiento de las estrategias y determinaciones previstas.

Por otro lado, urge la implementación de un sistema único de información que permita caracterizar el territorio periódicamente, monitorear los indicadores del desarrollo, evaluar el impacto de políticas y acciones, y promover la transparencia en la gestión. Las estadísticas públicas aún no reflejan el desempeño de la diversidad de actores y actividades, lo cual dificulta el empeño de monitoreo y evaluación.

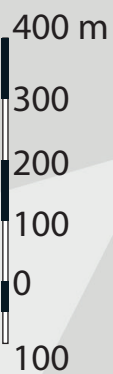
Otro desafío es recortar las brechas territoriales que aún persisten en el orden urbano, social y económico. Podrían explorarse incentivos públicos que promuevan las inversiones en las zonas menos intervenidas, como la excepción de impuestos a gestores económicos, públicos o privados con propuestas de reanimación en dichas zonas, o con proyectos económicos socialmente responsables, y subsidios o préstamos especiales para residentes con propuestas de rehabilitación y/o refuncionalización de inmuebles, admisibles y compatibles. La intervención en nuevas áreas del territorio se hace indispensable, no sólo como estrategia para contrarrestar los desequilibrios en el orden físico y social, sino también para dinamizar económicamente estas zonas y distribuir los flujos de visitantes, evitando los impactos negativos que la concentración implica.

“(…) sin una participación comunitaria, sin una repartición equitativa de lo que el Centro Histórico es capaz de generar en beneficio de la comunidad, nuestro trabajo sería absolutamente inútil” (Leal 2015).



ÁREA RECUPERADA

- 1981-1990
- 1991-2000
- 2001-2010
- 2011-2014



Diversos acontecimientos están generando nuevas oportunidades, no exentas de riesgos para el desarrollo integral y la gestión sostenible del patrimonio cultural: las nuevas legislaciones sobre la inversión extranjera y la compra venta de viviendas; el auge del emprendimiento privado, acompañado de una fuerte actividad inversionista especialmente para el turismo; las fluctuaciones en el proceso de normalización de las relaciones entre Cuba y los Estados Unidos de América, y el proceso de desarrollo de la Bahía de La Habana con su reconversión de actividades productivas a lúdicas. Si bien representan una oportunidad para la rehabilitación de inmuebles, la creación de nuevas infraestructuras, y la generación de puestos de trabajo e ingresos, también pueden generar transformaciones sobre el patrimonio cultural y los contextos inversionista e inmobiliario de la nación. Sin obviar los probables desequilibrios territoriales en el orden económico, medioambiental y social.

El mayor reto en tal sentido es promover la inserción ordenada y regulada de los nuevos actores y actividades, respetando los principios del desarrollo sostenible, para mantener el equilibrio entre las estrategias para la con-

servación del patrimonio, su puesta en valor y las necesidades y aspiraciones de la comunidad local.

Un reto continuado en el Centro Histórico La Habana Vieja es promover la permanencia de la población local, protegiéndola del impacto de la terciarización y a su vez establecer las densidades y condiciones de habitabilidad adecuadas.

La apertura al emprendimiento privado y la autorización de la compra venta de viviendas promueven el flujo voluntario de población hacia otras zonas de la ciudad y la refuncionalización de inmuebles de uso doméstico para asumir actividades económicas, vinculadas fundamentalmente al alojamiento turístico y la gastronomía, actividades más atractivas y rentables. Aunque hasta la fecha solo el 6 % de la viviendas del Centro Histórico se ha adaptado a una actividad vinculada al turismo, la Oficina del Historiador realiza estudios que permitirán determinar en qué medida el desarrollo del turismo y otros factores están promoviendo esta tendencia, cuáles son sus impactos y qué políticas podrían contribuir a mantener el carácter residencial del Centro Histórico.



Resulta fundamental que el centro histórico esté habitado ya que el patrimonio está formado no solamente por aspectos materiales como calles, plazas, fuentes, arcos, esculturas(...) sino también por el propio hábitat y sus habitantes. Los quehaceres urbanos se relacionan directamente con lo social, económico y el mejoramiento de la vivienda (Mutal 2006:128).

Ante el desarrollo previsto, se deben evaluar mecanismos para promover la construcción y rehabilitación de viviendas y otras intervenciones de corte social, como obras inducidas de proyectos económicos, especialmente las inversiones turísticas, lo que podría contribuir a mantener el carácter residencial del Centro Histórico y su singularidad como destino turístico.

Todos los acontecimientos antes citados guardan una relación directa con el turismo pues promueven el incremento de los arribos internacionales hacia la isla y en particular hacia la capital. Sin obviar las sinergias que se van sucediendo con acontecimientos como la nominación de Ciudad Maravilla Moderna otorgado por la organización *New 7 Wonders*, el emplazamiento de eventos culturales de escala internacional como el desfile de la Colección Crucero de Chanel o el rodaje en la capital de grandes producciones del séptimo arte.

En este contexto también se hace indispensable elevar la eficiencia de la gestión turística del patrimonio cultural. Una vía es diversificar las modalidades de turismo y los segmentos de mercado, para elevar ingresos por visitantes y promedios de estancia. Ello sería posible potenciando los ya existentes segmentos especializados de turismo cultural, turismo de eventos y turismo de negocios, para los cuales el territorio cuenta con sabidos atractivos y potencial de desarrollo, que aún no se explotan apropiadamente. Potenciar el turismo de eventos, una demanda insatisfecha por la ausencia de espacios con condiciones para acoger a más de cien participantes, podría incrementar los ingresos por concepto de renta de espacios, gastronomía, alojamiento y servicios de intermediación.

El llamado turista cultural, visto como aquel cuyo motivo principal de viaje es conocer el patrimonio cultural, tangible e intangible, del destino visitado y disfrutar de sus atracciones culturales, es aún trabajado escasamente por agencias y operadores turísticos. Estos viajeros son consumidores de diversos productos y servicios sustentados en las artes plásticas, artes escénicas, la música, la gastronomía, apreciables en galerías de arte, teatros, librerías, comercios especializados, e incluso en el espacio público. La diversidad de expresiones culturales que coexisten en el Centro Histórico y la autenticidad y hospitalidad

que caracterizan al cubano, generan un gran potencial para este segmento de mercado, el cual ofrece oportunidades para mejorar los indicadores turísticos del territorio, especialmente el promedio de estancia y el ingreso turístico.

La Agencia de Viajes San Cristóbal ha promovido ofertas tradicionalmente especializadas para el turismo cultural y el recién inaugurado Centro de Visitantes del Centro Histórico de La Habana, integra estas atracciones en su discurso interpretativo del patrimonio cultural y promueve un turismo de mayor intercambio de experiencias y conocimiento entre el anfitrión y el visitante. El programa "Ruta y Andares", especialmente diseñado para los nacionales, se ha convertido en un atractivo para visitantes internacionales por la singularidad de sus temas y la calidad del guiado, además de la oportunidad de intercambiar con los nacionales. Podría valorarse su inserción en la oferta para el turismo internacional.

Se trabaja en la actualización del inventario del patrimonio cultural tangible e intangible del Centro Histórico y su zona de amortiguamiento, el estudio de capacidad de acogida turística. Ambos necesarios para mejorar la eficiencia de la gestión de los recursos patrimoniales, y planificar y controlar los flujos de visitantes. Pero también se requieren estudios de demanda que permitan identificar las preferencias y hábitos de consumo de residentes y visitantes. El turismo de cruceros, por ejemplo, cuenta con un segmento significativo de visitantes repitentes, incluida la tripulación, con demandas específicas de determinados servicios que no deben ser obviadas. Para potenciar los segmentos de familias, la tercera edad, y otros que están arribando a través de la vía aérea o de los cruceros, también se requieren nuevas infraestructuras y ofertas. No es recomendable renunciar al turismo convencional de corta estancia o visitas de un día, pero si controlar sus volúmenes y flujos en el Centro Histórico.

Cualquier estrategia, el incremento del volumen de visitantes o el acceso a segmentos especializados, el fomento del turismo de estancia o el crucerismo, reclama el desarrollo de determinadas infraestructuras y servicios. Ya es un hecho el incremento de las capacidades de alojamiento, pero es indispensable la mejora

e incremento de ciertos servicios complementarios y de apoyo, como los bancarios, de asistencia al viajero, comercios, transporte, parqueos, comunicación, especialmente la conectividad a Internet. La diversificación de las ofertas culturales, de ocio, comerciales y gastronómicas continúa siendo un reto en el territorio, por lo que resulta importante el diseño de las mismas atendiendo a los diversos segmentos (etarios, poder adquisitivo, preferencias, origen, etcétera). Además es indispensable mejorar la difusión de la programación cultural, para los mercados nacional e internacional, teniendo en cuenta que las actividades culturales, en inmuebles o espacios públicos, son oportunidades de socialización, donde suele darse el intercambio entre residentes y visitantes.

Como en sus orígenes, la Bahía de La Habana y el Centro Histórico tendrán una estrecha relación. Las perspectivas de transformación de la bahía habanera, vislumbran nuevas oportunidades de desarrollo,

entre ellos futuros proyectos turísticos, debido a las dinámicas que generarán el turismo de cruceros y otras modalidades náuticas. Ello podría contribuir al reforzamiento del carácter central del Centro Histórico, la conservación de su valioso patrimonio cultural y el sostenimiento de su condición de centro habitado, e incluso resultar relevante para el desarrollo de la nación cubana. Este nuevo reto solo parece franqueable desde un modelo de gestión integral que permita articular los actores y las estrategias desde la escala local hasta la nacional.

En principio urge realizar estudios de impacto social, económico y ambiental, de las actividades potenciales, especialmente el turismo de cruceros. La Oficina del Historiador ha iniciado acciones en este sentido, y ha elaborado el avance del El Plan de Manejo del Paisaje Cultural Bahía de La Habana, el que contiene un inventario previo del patrimonio cultural tangible e intangible del territorio y una propuesta de hoja de ruta para someter a consulta de actores.



Actualmente, las líneas de cruceros están enfocadas detenidamente en La Habana como joya de la corona en el Caribe en cuanto a atracciones históricas y culturales. Mientras las líneas de megacruceros comercializan la mayor parte de la región como destinos de sol, arena y diversión; el encanto de Cuba es presentado como histórico-cultural. La ciudad ofrece una oportunidad de crear una hoja de ruta fuerte, inteligente y bien coordinada para administrar su mercado de turismo de cruceros de reciente introducción para su beneficio como ícono histórico y cultural y, a la vez, como centro urbano vibrante, auténtico y habitable (Honey et. al., 2018).

La restauración y reutilización de algunos edificios portuarios o de primera línea de la fachada marítima de La Habana Vieja ha constituido una actividad notable planificada y gestionada desde la Oficina del Historiador de la Ciudad. Tanto las restauraciones de los viejos almacenes, la renovación de la fachada urbana, como los espacios públicos cercanos a los muelles o la nueva construcción de la terminal de pasajeros Emboque de Luz, constituyen elementos notables en el camino de recuperación de uno de los puertos y bahías más interesantes de América y con más posibilidades de contribuir a un nuevo desarrollo urbano y económico. Pero es solo el comienzo, un primer paso positivo en un largo camino de varias décadas de duración que requerirá profundos estudios, un gran esfuerzo de análisis, inteligencia en la planificación, audacia en la gestión y una movilización de recursos sin precedentes en la política urbana de La Habana”. Joan Alemany (2016)



La Habana Vieja es un laboratorio donde se ensaya un enfoque integral en el manejo de zonas de alto valor patrimonial y se han puesto a prueba instrumentos novedosos de gestión urbana. Puede valorarse como una experiencia exitosa y sostenible de gestión turística del patrimonio cultural, no solo por los efectos económicos y sociales, sino también por la participación de los actores locales, incluyendo la ciudadanía, en la gestión del territorio. Como en periodos anteriores, la etapa actual demanda evaluaciones, recursos humanos y financieros, pero especialmente concertación, perseverancia y coraje.

El Plan Especial de Desarrollo Integral reconoce la vocación turística del Centro Histórico de La Habana y la concibe como una actividad económica viable que se inserta en un modelo de gestión integral. De manera que prevé que el turismo contribuya a la rehabilitación y conservación del patrimonio cultural tangible e intangible, genere beneficios directos e indirectos a la comunidad, y reinvierta parte de sus utilidades en programas y proyectos locales.

El PEDI 2030 establece de manera articulada las políticas, las premisas, los objetivos generales y específicos, las determinaciones y las acciones a ejecutar en los próximos cinco años (2017-2022), referidas al ordenamiento urbano y el desarrollo integral del Centro Histórico.

Los objetivos y determinaciones del PEDI 2030, vinculados a la actividad turística, se orientan a promover la gestión responsable del patrimonio cultural, y se pronuncian en particular por el turismo cultural, pues lo reconoce como un segmento más sensible con el cuidado de los valores patrimoniales. Este podría contribuir a mejorar los indicadores turísticos, especialmente el promedio de estancia, el ingreso turístico, y la estacionalidad, pues ayudaría a distribuir las visitas a lo largo del año y la presión sobre el recurso patrimonial. Además, podría promover actividades y empleos sustentados en la iniciativa y la creatividad local, lo que diversificaría las ofertas turística y cultural, generaría beneficios directos a la comunidad, dispersaría geográficamente los flujos y usos turísticos y contribuiría a mantener vivas tradiciones y saberes locales.

	PREMISAS	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DETERMINACIONES	acciones 5 años
Desarrollo Integral	5	10	25	110	106
Ordenamiento territorial y urbano	5	27	69	345	144
Total	10	37	94	455	250

## POLITICAS

La doctrina del Plan del Centro Histórico de La Habana es garantizar un desarrollo integral, próspero y sostenible, considerando la cultura como el eje vertebrador del desarrollo y al ser humano como sujeto fundamental de la obra rehabilitadora. Para ello define cinco políticas:

- Hacer de la cultura el eje transversal del desarrollo integral del Centro Histórico.
- Proteger el patrimonio heredado a través de un Plan Especial de Desarrollo Integral, con fuerza legal, que armonice la conservación de los valores culturales con las necesidades del desarrollo socioeconómico local, a partir del ordenamiento territorial y urbano y la aplicación de novedosos mecanismos de gestión del desarrollo local.
- Conservar el carácter residencial del Centro Histórico garantizando la permanencia de la población arraigada, según los parámetros de habitabilidad que resulten más apropiados, convirtiéndola en principal protagonista y beneficiaria de la obra rehabilitadora.
- Dotar al territorio de una red de servicios e infraestructura técnica adecuada y contemporánea.
- Promover el desarrollo local sostenible y autofinanciado, a través de una responsable puesta en valor del patrimonio cultural.



---

## PREMISAS - Desarrollo Integral

---

Garantizar la sostenibilidad institucional a partir de la gestión de un proceso eficiente, racional, equitativo, confiable, continuo y participativo.

---

Garantizar la sostenibilidad cultural a través de la consolidación del patrimonio cultural (tangible e intangible) promoviendo la diversidad cultural y reforzando la identidad local, como motores del desarrollo y facilitando el fomento de industrias culturales y economías creativas.

---

Garantizar la sostenibilidad ambiental con la promoción de una cultura ambientalista y resiliente, en función del bienestar de los individuos, su seguridad y la preservación del contexto donde se desarrollan.

---

Garantizar la sostenibilidad económica fomentando el desarrollo de una economía local, heterogénea y diversificada, sustentada en los criterios de la descentralización económica, los principios de la economía social y solidaria y el uso racional de los recursos.

---

Garantizar la sostenibilidad social con la comprensión del ser humano como sujeto fundamental de la obra rehabilitadora, involucrándolo en la generación de sinergias que fomenten la equidad, la prosperidad y la solución a conflictos sociales.

---

---

## PREMISAS - Ordenamiento Territorial y Urbano

---

Considerar el Centro Histórico como parte del sistema de centralidad de la ciudad.

---

Estructurar el territorio a partir de la conservación de sus valores urbanos y arquitectónicos, la consolidación de zonas fundamentalmente residenciales y la incorporación de criterios de funcionalidad contemporánea.

---

Promover la heterogeneidad funcional según las intensidades asociadas a la estructura urbana y los valores patrimoniales.

---

Impulsar la conservación, rehabilitación y mejoría de las condiciones de habitabilidad, así como la recuperación del fondo residencial y el fortalecimiento de la red de equipamientos comunitarios.

---

Garantizar la funcionalidad del territorio y su accesibilidad universal, teniendo en cuenta la capacidad dinamizadora del espacio público, la movilidad, la modernización de las infraestructuras técnicas y el respeto a la política ambiental del territorio como condiciones claves para el desarrollo.

---



*OBJETIVOS Y ACTUACIONES  
DEL DESARROLLO INTEGRAL*



---

## PREMISA

---

Garantizar la **sostenibilidad cultural** a través de la consolidación del patrimonio cultural (tangible e intangible), promoviendo la diversidad cultural y reforzando la identidad local, como motores del desarrollo y facilitando el fomento de industrias culturales y economías creativas.

---

### OBJETIVO GENERAL 1.4

---

Promover el conocimiento, la preservación, la rehabilitación y la puesta en valor del patrimonio cultural tangible e intangible.

---

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4.3 Potenciar el desarrollo de economías creativas, industrias culturales y turismo cultural, de manera eslabonada.

---

## DETERMINACIONES DEL PLAN

- a) Desarrollar las economías creativas y sus cadenas de producción eslabonadas como sector estratégico del desarrollo.
- b) Promover experiencias relacionadas con el impulso de las economías creativas
- c) Desarrollar un modelo de turismo cultural.
- d) Potenciar un polo I+D+i en torno a la protección y gestión del patrimonio cultural favoreciendo una cadena de producción científico-técnica y el desarrollo continuo de los recursos humanos en este ámbito.
- e) Potenciar la labor comunicativa orientada a la difusión, el rescate y la preservación del patrimonio cultural a través de los medios de comunicación masiva y el desarrollo de eventos y productos comunicacionales, editoriales, informáticos e informativos con ese fin.
- f) Generar espacios de consultoría y asesoría en materia de gestión del desarrollo integral en sitios de alto valor patrimonial.

---

## PREMISA

---

Garantizar la **sostenibilidad económica** fomentando el desarrollo de una economía local, heterogénea y diversificada, sustentada en los criterios de la descentralización económica y los principios de la economía social y solidaria.

---

### OBJETIVO GENERAL 1.6

---

Diversificar las actividades y los actores económicos del territorio.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

---

1.6.1 Fomentar el desarrollo de actividades económicas diversas, con especial énfasis en las del sector no estatal, especialmente las cooperativas y los emprendimientos respetuosos de los principios de la economía social y solidaria, conforme a la legislación vigente.

## DETERMINACIONES DEL PLAN

---

- a) Impulsar el desarrollo de emprendimientos del sector no estatal en actividades económicas fundamentales para el territorio.
- b) Propiciar encadenamientos productivos y sinergias socioculturales y socioeconómicas, mediante alianzas del sector estatal con el sector no estatal.
- c) Acompañar experiencias novedosas.
- d) Instrumentar, el desarrollo del Trabajo por Cuenta Propia (TCP) y otras formas no estatales de producción y servicios, en armonía con el carácter del Centro Histórico (marco legal, procedimientos, etc.).
- e) Establecer reglas claras de relación entre el sector estatal y no estatal.
- f) Favorecer el desarrollo de cooperativas de viviendas, producción y servicios.

## OBJETIVO GENERAL 1.7

---

Diversificar los instrumentos y mecanismos de captura de recursos económicos en función de la rehabilitación.

---

1.7.1 Elevar la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión económica del patrimonio cultural.

- 
- a) Fortalecer la calidad de la gestión turística del territorio y elevar la información al visitante.
  - b) Promover cadenas de valor vinculadas a las actividades de las economías creativas.
  - c) Promover procesos de perfeccionamiento del sector empresarial estatal.
  - d) Fomentar la responsabilidad social y la contribución de las empresas estatales y no estatales.
  - e) Optimizar las asignaciones del presupuesto estatal y generar mayor complementariedad entre los presupuestos asignados a los diferentes actores.
  - f) Monitorear los costos por tipo de obra, para lograr un uso eficiente de los presupuestos en el proceso inversionista.

---

1.7.2 Promover la aplicación de instrumentos financieros novedosos.

- 
- a) Desarrollar y promover instrumentos fiscales y mecanismos financieros innovadores, al amparo del nuevo escenario institucional y legal. (fondos rotativos para iniciativas de desarrollo de la economía local; créditos de ayuda al desarrollo; captura de plusvalías urbanas, etc.).
  - b) Perfeccionar los mecanismos tributarios.
  - c) Establecer el cobro por el uso del espacio público.
  - d) Aplicar gravámenes económicos a entidades y trabajadores por cuenta propia que empleen el espacio público de manera inapropiada con el fin de controlar sus usos.



**OBJETIVOS Y ACTUACIONES  
DEL ORDENAMIENTO URBANO**



## PREMISA

Promover la **heterogeneidad funcional** según las intensidades asociadas a la estructura urbana y los valores patrimoniales.

### OBJETIVO GENERAL 2.8

Incrementar, extender y diversificar las modalidades de turismo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.8.1 Aumentar la capacidad de hospedaje.

2.8.2 Incrementar la cantidad de actividades asociadas al turismo: cultura, gastronomía y comercio especializado, recreación y cultura física.

CCS: Corredores Comerciales y de Servicios

CEI: Calles de Especial Interés

EB: Ejes de Borde

EIn: Ejes de Interconexión

SCP: Sistema de Centralidad Principal

SP: Sistema de Plazas

SCS: Sistema de Centralidad Secundaria

### DETERMINACIONES DEL PLAN

#### • ALOJAMIENTO

- a) Concentrar la localización de hoteles en el **SCP**, incrementando la presencia de los de mayor intensidad en los **EB** (Prado y Avenida del Puerto); en el tramo Egido, del **CCS** Avenida de las Misiones-Monserrate-Egido, se incrementarán capacidades de hospedaje más relacionadas con su cercanía a la Terminal de Ferrocarriles.
- b) Localizar los hostales de pequeño formato en el **SP** y sus **EIn**.
- c) Localizar los hostales del sector no estatal y residencias estudiantiles, al ser de baja intensidad, en todo el territorio, aunque se fomentará sobre el **SCP** y el **SCS**, preferentemente en los **EIn** y las **CEI**.
- d) Determinar el Potencial de Suelo (**PS**) con destino hotelero.

#### • CULTURA:

- a) Desarrollar discrecionalmente nuevos museos temáticos relacionados con las actividades tradicionales del país y con aquellos aspectos que sean de interés universal (del Habano, del Café, del Azúcar, de las interacciones entre la cultura nacional y la de otras regiones y países; elevar la categoría del Depósito de Autos Antiguos a Museo de Autos Antiguos y Clásicos).
- b) Restaurar edificaciones de muy alto valor patrimonial ubicadas en SCP para fines culturales de interés universal.

#### • COMERCIO:

- c) Incrementar las instalaciones que comercializan productos culturales especializados y localizarlos fundamentalmente sobre el SCP, haciendo especial énfasis sobre el corredor O'Reilly y Prado.
- d) Favorecer discrecionalmente el asentamiento de negocios comerciales de prestigio internacional en el SP y en Prado.
- e) Rescatar y explotar el reconocido prestigio y tradición de determinadas instalaciones (galerías de la Manzana de Gómez, Palacio de Hierro).

#### • GASTRONOMÍA:

- f) Fomentar una cadena de restaurantes, bares, y cafeterías especializadas de excelencia y localizarlas sobre el SCP, fundamentalmente



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.8.3 Desarrollar otras modalidades de turismo.

## DETERMINACIONES DEL PLAN

en el sistema de plazas principales, en toda la extensión de Prado y el tramo Monserrate, del Corredor Ave. de las Misiones-Monserrate-Egido. Rescatar y explotar el reconocido prestigio y la tradición de determinadas instalaciones.

g) Potenciar una red de instalaciones gastronómicas diversa y especializada en productos apropiados al clima y de comida ligera de calidad.

h) Fomentar la localización de pequeños establecimientos gastronómicos del sector no estatal sobre el SCP, fundamentalmente en plantas bajas de las plazuelas de nivel metropolitano, los EIn, los EB y sobre el SCS.

### • OCIO:

i) Localizar instalaciones especializadas de cultura física (SPA, salones de belleza, gimnasios) de nivel metropolitano, sobre el SCP, fundamentalmente sobre los EIn y en las cercanías de los hospedajes de pequeño formato, como parte del servicio que ellos brindan.

j) Fomentar academias y salas de bailes tradicionales cubanos y emplazarlas fundamentalmente sobre Prado y recuperar los Aires Libres.

k) Dar continuidad al paseo marítimo a todo lo largo del litoral del Centro Histórico y sistematizar espectáculos y actividades deportivas (regatas, pesca), fundamentalmente en ambos extremos del EB Avenida del Puerto-San Pedro-Desamparados.

### • CRUCEROS Y MARINAS:

a) Limitar el atraque de cruceros de mediano y gran porte en la zona del litoral del Centro Histórico.

b) Crear estructuras que faciliten el atraque de embarcaciones de pasajeros (yates), pesca deportiva y de paseo, de pequeño y mediano formato, en el sector sur del eje de borde Avenida del Puerto-San Pedro-Desamparados.

### • CONVENCIONES, FERIAS Y NEGOCIOS:

c) Destinar edificaciones de gran tamaño, fundamentalmente localizadas en los EB para el desarrollo de congresos, ferias, etc. de mediano y gran formato (Capitolio Nacional, antigua Aduana, antiguos almacenes del puerto, antiguas fábricas de tabaco, antiguos monasterios).

### • TERCERA EDAD Y FAMILIA:

d) Fomentar este tipo de turismo en los pequeños hostales y relacionarlo con programas sociales del territorio que deberán diversificar las opciones recreativas, de salud y de interés general, específicas para estos sectores etáreos, creando las condiciones para facilitar la interacción entre visitantes y residentes y una adecuada accesibilidad.

e) Identificar hospedajes en casas particulares que ostenten el sello "Amigos del Patrimonio", y crear una red asociada al sistema de hospedaje del sector estatal.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

## DETERMINACIONES DEL PLAN

### OBJETIVO GENERAL 2.9

Incrementar, diversificar y especializar el comercio.

2.9.1 Desarrollar nichos comerciales con poca presencia en otras zonas de la ciudad.

- a) Reactivar los CCS del SCP, enfatizando O'Reilly y los EB Egido y Prado (fundamentalmente en el sector del Paseo) y en Monte, especializando y diversificando el comercio.
- b) Potenciar instalaciones comerciales de gran formato en tipologías industriales ubicadas al sur del EB Avenida del Puerto-San Pedro-Desamparados.
- c) Promover la recuperación de locales en plantas bajas y de esquina para actividades comerciales.
- d) Garantizar la transparencia visual e iluminación de las instalaciones en horarios nocturnos.

### OBJETIVO GENERAL 2.10

Incrementar, diversificar y especializar la gastronomía.

2.10.1 Incentivar el establecimiento de locales gastronómicos de excelencia y poco representados en otras zonas de la ciudad.

- a) Incrementar la cantidad de instalaciones gastronómicas, con especial énfasis en los tramos centro y sur del CCS Avenida de las Misiones-Monserrate-Egido y en el EB Prado.
- b) Promover la recuperación de locales en plantas bajas y de esquina para actividades gastronómicas.

### OBJETIVO GENERAL 2.16

Conservar el carácter residencial del Centro Histórico, garantizar el derecho a una vivienda digna y aumentar la calidad de vida de la población local.

2.16.1 Garantizar indicadores adecuados de densidad y un equilibrio de la función residencial en su distribución territorial.

- a) Evitar el decrecimiento de la función residencial.
- b) Cumplir con los umbrales mínimos de densidad poblacional en sectores reconocidos por su alto valor turístico y de alcance metropolitano, fundamentalmente relacionados con el SCP.
- c) Garantizar un balance adecuado de la actividad residencial en todas las zonas.
- d) Generar un fondo residencial con la construcción de nuevas viviendas, o la rehabilitación de edificaciones, localizando viviendas fundamentalmente en las plantas altas en las zonas del SCP y en toda la edificación en el resto del territorio, excepto en los locales de esquina que originalmente tuvieron otra función.
- e) Facilitar la creación de un fondo residencial fuera del Centro Histórico, como alternativa al déficit de viviendas que no podrá ser cubierto en el territorio.



“(…)necesitamos, para que sirva de coto y reflexión saludable, presentarnos como pueblo fuerte, trabajador, inteligente e intrépido, a ese otro pueblo que abunda en esas condiciones, y solo respeta al que las posee”.

José Martí, 19 de mayo de 1884, “La América”, New York

# ACCIONES DE INVERSIÓN 2018 - 2030





## LISTADO DE ACCIONES 2018-2030

TURISMO

Turismo Centro Histórico								
No.	Dirección	Nombre	2018	2019	2020	2021	2022	Inversionista
1	Prado 2 esq. Malecón	Hotel Miramar-Malecón		x				GAESA
2	Prado 55	Hotel Packard	x					GAESA
3	Prado 161-163	Hotel Regis		x				GAESA
4	Teniente Rey 557 esquina a Zulueta	Gran Hotel			x			GAESA
5	Obispo 211	Hotel Real Hacienda			x			GAESA
6	O'Reilly 412	Hotel La Metropolitana					x	GAESA
7	Inquisidor 351-355	Hotel Palacio Cueto		x				GAESA
8	Oficios 110	Hotel Marqués de Cárdenas de Monte Hermoso	x					GAESA
9	Oficios 154	Hotel Palacio de los Corredores		x				GAESA
10	Empedrado 113	Hotel Catedral		x				GAESA
11	Teniente Rey 60	Hotel Santo Ángel		x				GAESA
12	Zulueta 106	Hotel La Corona			x			GAESA
13	Prado 517-521	Hotel Pasaje/Manzana Payret					x	GAESA
14	Desamparados s/n-Edificio Juan Manuel Díaz	Hotel Marina					x	Por definir
15	San Pedro 1 (Espigón 3)	Terminal de Cruceros en el espigón Santa Clara				x		GAESA
16	San Pedro 1 (Espigón 2)	Parqueo techado en la planta baja del espigón La Machina				x		GAESA
17	San Pedro 1	Edificio de la Aduana para servicios especializados, hospedaje, oficinas				x		GAESA
18	Dragones 154-152	Hotel New York			x			MINTUR
19	Prado 251	Ampliación del Hotel Sevilla	x					MINTUR
20	Prado 414 - 416	Restauración del Hotel Inglaterra			x			MINTUR
21	Zulueta 505	Hotel Gran Vía						Por definir
22	San Pedro s/n e/O'Reilly y Empedrado	Muelle de Caballería como embarcadero						Por definir
23	Desamparados s/n e/Damas y Compostela	Muelle Juan Manuel Díaz. Parqueo y Marinas en Puerto Viejo						Por definir



5



6



9



17



18



21

Dotted lines for notes, organized in two columns.



A page of handwriting practice paper with two columns of horizontal dotted lines.

# BIBLIOGRAFÍA

Alemanya, Joan (2016). "Avances en la revitalización del puerto de La Habana". PORTUS: the online magazine of RETE, n.32, December 2016, Year XVI, Venice, RETE Publisher, ISSN 2282-5789. Recuperado de: <http://portusonline.org/es/avances-en-la-revitalizacion-del-puerto-de-la-habana/> [Consulta: enero 2018]

Barcia, María del Carmen (1996). La sociedad cubana en el ocaso colonial. Vida y cultura, en: Historia de Cuba. Las Luchas por la independencia nacional y las transformaciones estructurales 1868-1898. Instituto de Historia, Editora Política, La Habana, 1996.

Carrión, Fernando (2006). El futuro está en el ayer: La Habana Vieja, una plataforma de innovación. En Plan Maestro (coord.), Una Experiencia Singular. Valoraciones sobre el modelo de Gestión Integral de La Habana Vieja, Patrimonio de la Humanidad (pp. 172-199). La Habana: Editorial Boloña.

Cruz N. (2016). El turismo en el Centro Histórico La Habana Vieja. Cuaderno Informativo no. 1, Plan Maestro, diciembre 2016.

Gaceta Oficial (2014). Gaceta Oficial Extraordinaria no. 20, de 16 de abril de 2014.

Honey M; Perelló, JL; Wilkins J; Betancourt R. (2018). Por el mar de las Antillas...50 años de turismo de cruceros en el Caribe. Ediciones Temas, 2018. ISBN: 978-959-310-034-2.

Leal Spengler, Eusebio (16 de mayo de 2017). Entrevista realizada en el marco de la Conferencia Sudamericana de Inversión en Hotelería y Turismo (SAHIC) (Arturo García, presidente y fundador de SAHIC, entrevistador). Recuperado de [http://www.cubadebate.cu/especiales/2017/05/20/eusebio-leal-ningun-proyecto-de-desarrollo-que-prescinda-de-la-cultura-puede-prosperar/#.Wud6-n\\_lqUk](http://www.cubadebate.cu/especiales/2017/05/20/eusebio-leal-ningun-proyecto-de-desarrollo-que-prescinda-de-la-cultura-puede-prosperar/#.Wud6-n_lqUk) [Consulta: octubre 2017]

Leal Spengler, Eusebio (30 de mayo de 2016). La voluntad de prevalecer (Mario Cremata Ferrán, entrevistador). Recuperado de: <http://www.eusebioleal.cu/entrevista/la-voluntad-de-prevalecer/> [Consulta: octubre 2016]

Leal Spengler, Eusebio (19 de mayo de 2015). Tiene que haber pasión conquistadora (Maya Quiroga, entrevistador) Recuperado de: <http://www.eusebioleal.cu/entrevista/eusebio-leal-tiene-que-haber-pasion-conquistadora/> [Consulta: octubre 2016]

Leal Spengler, Eusebio (22 de septiembre de 2012). Si no se salva la Patria no hay Habana Vieja. (Mario Jorge Muñoz, entrevistador). Recuperado de: <http://www.eusebioleal.cu/entrevista/unas-palabras-con-eusebio-leal-si-no-se-salva-la-patria-no-hay-habana-vieja/> [Consulta: octubre 2016]

Leal Spengler, Eusebio (2003). La cultura, única certeza para un proyecto sostenible. Conferencias de los II y III Encuentros Internacionales de Manejo y Gestión de Centros Históricos. Llevado a cabo en La Habana Vieja, Cuba. ISBN: 959-7126-43-5, Ediciones Boloña, Colección Arcos, 2006

Mutal, Sylvio (2006). Valoraciones de los expertos de la UNESCO. En Plan Maestro (coord.), Una Experiencia Singular. Valoraciones sobre el modelo de Gestión Integral de La Habana Vieja, Patrimonio de la Humanidad (pp. 119-145). La Habana: Editorial Boloña.

OMT (2018). Panorama OMT del turismo internacional en el 2017. Edición 2018.

Pedroso Alés, Arturo A. (2011). Las hospederías habaneras en el siglo XIX. Palabra Nueva, Revista de la Arquidiócesis de La Habana. Año XX, septiembre/2011 No 210.

## GLOSARIO

Perelló, J.L. (2018). Turismo de cruceros en el Caribe ¿oportunidades o amenazas para Cuba? Recuperado de: <https://www.excelenciascuba.com/noticia/turismo-de-cruceros-en-el-caribe-%C2%BFoportunidades-o-amenazas-para-cuba%3F> [Consulta: abril 2018]

Perelló, J.L. (2017). Actualizando el escenario turístico en Cuba y sus impactos, abril 2017. Informe

Perelló, J.L. (2015). El sector no estatal y su papel en el desarrollo del turismo cubano en un escenario de relaciones con los Estados Unidos. En: Miradas a la Economía Cubana. Análisis del Sector no estatal. Editorial Caminos, La Habana, 2015.

Plan Maestro (coord.). (2016). Plan Especial de Desarrollo Integral del Centro Histórico La Habana Vieja, 2030 (PEDI). Plan Maestro, 2016.

Plan Maestro (coord.). (2006). Una Experiencia Singular. Valoraciones sobre el modelo de Gestión Integral de La Habana Vieja, Patrimonio de la Humanidad. La Habana: Editorial Boloña. ISBN 978-959-294-096-3.

Rifai, Taleb (2017). Turismo: el crecimiento no es el enemigo sino la gestión insostenible. Artículo de Opinión, 15 Agosto 17. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-08-18/turismo-el-crecimiento-no-es-el-enemigo-sino-la-gestion-insostenible> [Consulta: enero 2018]

Viciedo, David (2015). Informe económico de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.

Villalba Garrido, Evaristo (1993). El Turismo en Cuba. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1993.

**Visitante:** Persona que visita por un período no superior a un año un país diferente de aquel en el que tiene su lugar de residencia habitual, con la finalidad de ocio, recreación, negocio u otro motivo personal, y no con la de ejercer una actividad remunerada. Comprende dos categorías: turista y excursionista.

**Turista:** Visitante que viaja a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, que efectúa una estancia de por lo menos una noche, pero no superior a un año, cuyo motivo principal no es el de ejercer una actividad remunerada.

**Excursionista:** Visitante que viaja a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, por un período inferior a 24 horas, sin incluir pernoctaciones en el país visitado y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad remunerada en el país visitado. Incluye pasajeros en cruceros, visitantes del día y tripulaciones.

**Pernoctaciones:** Número de noches que las personas pasan en los establecimientos de alojamiento. Es la suma día a día de las plazas que han sido ocupadas por los turistas durante un período determinado.

**Tasa de ocupación:** Se calcula sobre la base de la capacidad existente en las instalaciones expresadas en habitaciones. Este índice resultará de dividir el número de habitaciones-días ocupadas entre las habitaciones-días existentes, multiplicados por 100.

(fuente: ONEI, 2016)

colección  
**ARCOS**

