

EL TURISMO EN EL DESARROLLO DE LAS CIUDADES

Reflexiones desde el contexto latinoamericano

HERNÁN RIQUELME BREVIS
ALEJANDRA LAZO CORVALÁN
FERNANDO OYARCE ORTUYA
[EDITORES]

EL TURISMO EN EL DESARROLLO DE LAS CIUDADES

HERNÁN RIQUELME BREVIS
ALEJANDRA LAZO CORVALÁN
FERNANDO OYARCE ORTUYA
[EDITORES]

EL TURISMO EN EL DESARROLLO
DE LAS CIUDADES

*Reflexiones desde
el contexto latinoamericano*



MÁS UNIVERSIDAD



RiL editores

338.47 R Riquelme Brevis, Hernán
R El turismo en el desarrollo de las ciudades. Reflexiones desde el contexto latinoamericano / Hernán Riquelme Brevis, Alejandra Lazo Corvalán, Fernando Oyarce Ortuya, editores. – Santiago : RIL editores • Universidad Autónoma de Chile, 2021.

312 p. ; 23 cm.

ISBN: 978-956-01-0893-7

1 TURISMO-AMÉRICA LATINA-PLANIFICACIÓN.



*Este libro contó con la aprobación del Comité Editorial
y fue sometido al sistema de referato externo, ciego y por pares.*

EL TURISMO EN EL DESARROLLO DE LAS CIUDADES.
REFLEXIONES DESDE EL CONTEXTO LATINOAMERICANO
Primera edición: noviembre de 2021

© Hernán Riquelme Brevis, Alejandra Lazo Corvalán, Fernando Oyarce Ortuya, 2021

Registro de Propiedad Intelectual

Nº 2021-A-11095

© RIL® editores, 2021

SEDE SANTIAGO:

Los Leones 2258

CP 7511055 Providencia

Santiago de Chile

☎ (56) 22 22 38 100

ril@rileditores.com • www.rileditores.com

SEDE VALPARAÍSO:

Cochrane 639, of. 92

CP 2361801 Valparaíso

☎ (56) 32 274 6203

valparaiso@rileditores.com

SEDE ESPAÑA:

europa@rileditores.com • Barcelona

© Universidad Autónoma de Chile, 2021

<http://ediciones.uautonoma.cl> | ediciones@uautonoma.cl

ISBN Universidad Autónoma de Chile 978-956-6109-52-5

Composición, diseño de portada e impresión: RIL® editores

Imagen de portada: Macarena Riquelme Brevis

Impreso en Chile • *Printed in Chile*

ISBN 978-956-01-0893-7

Derechos reservados.

ÍNDICE

PRÓLOGO	9
PRESENTACIÓN.....	11
DISPUTA Y RESIGNIFICACIÓN DEL TERRITORIO A TRAVÉS DEL TURISMO: SAN GIL Y EL NÚCLEO TURÍSTICO DE SANTANDER, COLOMBIA.....	17
<i>Luz Andrea Cote Navarro</i>	
ANÁLISIS DEL PAISAJE VISUAL EN CUENCAS CON DISTINTOS NIVELES DE ANTROPIZACIÓN: MÉTODOS Y APLICACIONES PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO RURAL	53
<i>Carlos Esse</i>	
LA CIUDAD DE SAN CARLOS DE BARILOCHE (ARGENTINA): ENTRE LA ATRACCIÓN TURÍSTICA Y LA EXCLUSIÓN URBANA	81
<i>María Cristina Cravino</i>	
ETNOFAGIA Y TURISMO CON PUEBLOS ORIGINARIOS DE CHILE.....	113
<i>Guillermo Pacheco Habert</i>	
TENSIONES EN EL ACCESO AL SUELO URBANO EN TERRITORIOS TURÍSTICOS: USHUAIA, CIUDAD DEL FIN DEL MUNDO	145
<i>Nadia Belén Finck</i> <i>María Ayelén Martínez</i>	
LA GESTIÓN DEL DESARROLLO EN DESTINOS PATRIMONIALES URBANOS: EL CASO DE LAS CIUDADES CUBANAS	175
<i>Niurka Cruz Sosa</i> <i>Yen Lam-González</i>	
EL PROGRAMA DE TURISMO SOCIAL: IMPLICANCIAS PARA EL DESARROLLO GENERATIVO EN PERSONAS MAYORES CHILENAS.....	209
<i>Eduardo Sandoval-Obando</i>	

LOS APORTES DE LA COMPETITIVIDAD AL TURISMO. CASOS DE DOS DESTINOS TURÍSTICOS EMERGENTES: NAHUELBUTA (CHILE) Y VILLA PEHUENIA (ARGENTINA).....	235
<i>Eduardo Lavado Valdés</i>	
MOVILIDADES TURÍSTICAS: CONSTRUCCIÓN DE RUTAS Y EXPERIENCIAS DE OCIO EN LA SOCIEDAD GLOBAL	265
<i>Hernán Riquelme Brevis</i> <i>Alejandra Lazo Corvalán</i>	
LA HISTORIA DE LAS CIUDADES COMO ELEMENTO POTENCIADOR DEL TURISMO CULTURAL	283
<i>María Verónica Carrizo Mercau</i>	
SOBRE LOS AUTORES	305

LA GESTIÓN DEL DESARROLLO EN DESTINOS PATRIMONIALES URBANOS: EL CASO DE LAS CIUDADES CUBANAS

*Niurka Cruz Sosa*¹

*Yen Lam-González*²

I. INTRODUCCIÓN

La ciudad, como ecosistema urbano, ha devenido en destino turístico complejo y se enfrenta al reto de conjugar su condición de espacio habitado, acogedor y asequible para sus residentes, con las exigencias de un producto turístico atractivo para el visitante.

El aprovechamiento turístico de las ciudades patrimoniales tiene ventajas, pero también entraña ciertos riesgos. El turismo genera ingresos y favorece la conservación del patrimonio cultural, que se transforma en una fuente de riqueza y en elemento de revitalización física, económica y social de la ciudad. Sin embargo, en la ausencia de criterios sostenibles, el turismo puede representar un peligro para la conservación de esos valores, e incluso para la sostenibilidad de la actividad turística. Hasta el momento, son muchos los ejemplos de ciudades patrimoniales que han mejorado su estado de conservación

¹ Dirección de Plan Maestro, Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana, Cuba (ncruzsosa@gmail.com).

² Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (IU TIDES) de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España (yen.lam@ulpgc.es).

gracias a la actividad turística, pero existen muy pocas que hayan logrado el reequilibrio funcional (Vinuesa, 2018).

Se plantea la necesidad de superar políticas turísticas que fomentan crecimientos cuantitativos y apostar por enfoques integrales de naturaleza cualitativa que, además de contribuir a poner en valor nuevos recursos, propicien su conservación. La sostenibilidad, por tanto, implica territorializar las decisiones y, en cuestiones de utilización turística del patrimonio, dotarse de medios para poner límites, cuando así sea necesario, que garanticen la conservación de los bienes, ambientes e identidades, logrando que los residentes y los turistas tengan experiencias enriquecedoras en el patrimonio. Para ello es necesario formular estrategias transversales en clave cultural, porque sin cambios en los modelos de gestión no se puede hacer turismo sostenible (Vinuesa, 2018).

En primer lugar, la gobernanza, la existencia de órganos específicos de gestión, capaces de responder con agilidad a las necesidades locales, pero con un poder de decisión multisectorial, es uno de los aspectos que más inciden en el éxito de la gestión sostenible del patrimonio turístico (García Hernández, 2007). En segundo lugar, la planificación de las actividades locales en la búsqueda de su inserción en la oferta turística y a la vez de la recuperación de la autoestima de la identidad local (De la Calle Vaquero y Hernández, 1998). Estas constituyen condiciones necesarias, sino suficientes, para garantizar el impacto positivo en el desarrollo local.

La gestión integral del desarrollo territorial contribuye a planificar adecuadamente la actividad turística y minimizar o mitigar sus impactos negativos, y por consiguiente maximizar los beneficios que genera para el territorio. También proporciona mayor claridad de las interrelaciones entre los subsistemas que componen el ecosistema territorial y de este con las escalas administrativas, y por tanto permite alinear los objetivos específicos de cada sector y definir los límites que mantienen el equilibrio del ecosistema territorial.

El presente capítulo muestra la experiencia de las ciudades patrimoniales cubanas, que se caracterizan por un modelo singular, por la autonomía e integralidad de su proceso de gestión del desarrollo

y la existencia de autoridades especializadas en la conducción de este. Se describe el modelo de gestión de las ciudades, se ofrece una caracterización general de los valores que las convierten en atractivos destinos patrimoniales urbanos, y se identifican los principales desafíos del turismo como componente clave del ecosistema territorial.

2. MODELO DE GESTIÓN DE LAS CIUDADES PATRIMONIALES CUBANAS: AUTONOMÍA E INTEGRALIDAD

En las ciudades patrimoniales cubanas, a diferencia de las estructuras de Gobierno del resto de Cuba³, existen dos entidades públicas con áreas de actuación y competencias en el desarrollo territorial: el Órgano Local del Poder Popular y la Oficina del Historiador o del Conservador. Ambas instituciones disponen de presupuestos anuales, con particularidades en sus fuentes de ingresos, formas de gestión y prioridades en la asignación de los recursos, que han contribuido a establecer sinergias a favor del desarrollo territorial.

Los Órganos de Gobierno del Poder Popular son órganos superiores del poder del Estado en su demarcación, nacional, provincial o municipal y, en consecuencia, están investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales⁴. Las autoridades del Gobierno Provincial tienen la obligación de promover el desarrollo de su territorio, para lo cual coordina y controla la ejecución de la política, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Estado, con el apoyo de sus municipios, conjugándolos con los intereses de estos. A las Asambleas Municipales del Poder Popular (AMPP) les corresponde aprobar y controlar el cumplimiento del plan de la economía, el presupuesto, el plan de desarrollo integral del municipio y el plan de ordenamiento territorial y urbano; organizar

³ El territorio nacional cubano, para los fines políticos-administrativos, se divide en provincias y municipios. El Municipio es una extensión territorial determinada por las relaciones económicas y sociales de su población, y con capacidad para satisfacer las necesidades mínimas locales.

⁴ Gaceta Oficial N° 5 Extraordinaria de 10 de abril de 2019 (GOC-2019- 406-EX5).

y controlar el funcionamiento de las entidades encargadas de las actividades económicas, de producción y servicios, de salud, asistenciales, de prevención y atención social, científicas, educacionales, culturales, recreativas, deportivas y de protección del medioambiente en el municipio, entre otras.

Las Oficinas del Historiador o el Conservador tienen el mandato del Estado cubano de velar por la preservación, conservación, restauración patrimonial y el desarrollo cultural, social, físico y económico de manera sostenible en las Zonas Priorizadas para la Conservación (ZPC) bajo su jurisdicción. Ello está refrendado en el Decreto N° 346 del Consejo de Ministros⁵ del 2018, que sumó, a las seis oficinas de las ciudades patrimoniales ya existentes hasta esa fecha (Camagüey, San Salvador de Bayamo, Santiago de Cuba, Trinidad y el Valle de los Ingenios y Cienfuegos), las oficinas en las ciudades patrimoniales de Sancti Spíritus, San Juan de los Remedios, Nuestra Señora de la Asunción de Baracoa y Matanzas, y decretó que las que se creen con posterioridad se rigen por lo previsto en el mismo. Esta norma jurídica pauta la misión, funciones, subordinación y otros aspectos claves para el funcionamiento de las Oficinas y la gestión de las Ciudades Patrimoniales Cubanas.

El modelo de gestión de las ciudades patrimoniales cubanas tiene como 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. Para ello se afilia al principio de que la sostenibilidad del desarrollo se sustenta en la armonía del vínculo entre las dimensiones institucional, cultural, social, medioambiental y económica, pues para garantizar el bienestar de los individuos también es relevante la preservación del contexto donde se desarrollan y promover una economía local diversificada.

Los antecedentes de este modelo radican en el funcionamiento de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH),

⁵ Gaceta Oficial Ordinaria N° 49 de 13 de diciembre de 2018. Decreto N° 346/2018 del Consejo de ministros (GOC-2018-995-O49), sobre las Oficinas del Historiador o del Conservador de las Ciudades Patrimoniales de Cuba.

que cuenta con un marco jurídico e institucional que se ha perfeccionado a lo largo del tiempo y que tiene sus antecedentes en los años treinta del pasado siglo.

La OHCH se crea en 1938, fecha en la que surge como organismo municipal autónomo a cargo del doctor Emilio Roig de Leuchsering, con el propósito de trabajar por el rescate y la salvaguarda del patrimonio cultural habanero y cubano. La labor desarrollada por la OHCH, que ha transcurrido por diversos escenarios políticos y socioeconómicos, se manifestó en los primeros años en el rescate y protección de monumentos, tradiciones y sitios históricos. En 1968, con las obras de restauración del antiguo Palacio de los Capitanes Generales, se gesta el inicio de la etapa rehabilitadora de La Habana Vieja.

En 1978 la Comisión Nacional de Monumentos otorga la declaratoria de Monumento Nacional al Centro Histórico de La Habana y su sistema de fortificaciones, y las ciudades de Baracoa, Bayamo, Trinidad, Sancti Spíritus, Camagüey y Santiago de Cuba. Más adelante, en 1981, el Estado cubano aprueba el Primer Plan Quinquenal de Restauración de La Habana Vieja, determinando que la OHCH condujera este proceso, para lo cual le concede competencias 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 declara a La Habana Vieja y su sistema de fortificaciones coloniales Patrimonio Cultural de la Humanidad.

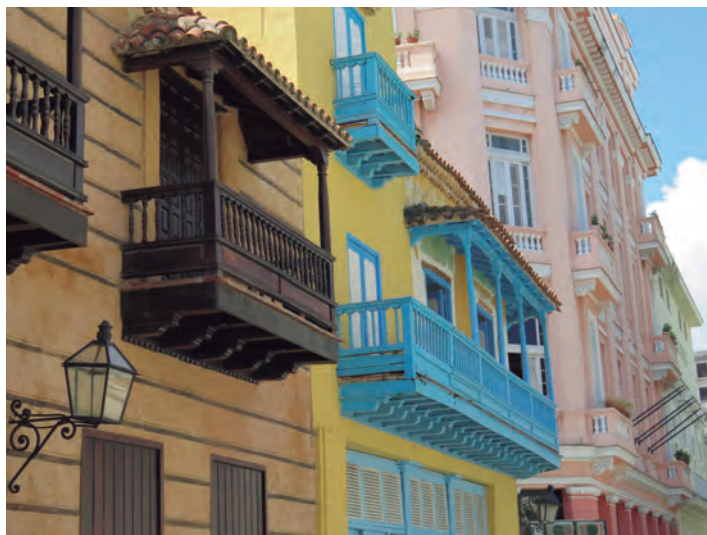
Una década después, en 1993, el Estado cubano reafirma la voluntad de descentralizar la gestión de la zona histórica de La Habana y le otorga a su oficina prerrogativas especiales para emprender un novedoso modelo de gestión territorial. Se aprueba el Decreto Ley 143⁶, que reconoce al Centro Histórico como Zona Priorizada para la Conservación (ZPC), estableciendo sus derroteros, y dota a la Oficina del Historiador de

⁶ Gaceta Oficial N° 40, Ordinaria, 5 de junio de 2019 (GOC-2019-493-O40). Concordando Decreto-Ley N° 143 «Sobre la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana», de 30 de octubre de 1993, con los decretos leyes N° 216 de 30 de enero de 2001; 283 de 21 de junio de 2011; 325 de 16 de octubre de 2014 y 368, de 17 de diciembre de 2018.

un fuero legal para desarrollar instrumentos de planificación, control y financiamiento territorial. Poco tiempo después se aprueba el Acuerdo N° 2951 del año 1995, emitido por el Consejo de Ministros, el cual refrenda la vocación turística del Centro Histórico al declararlo Zona de Alta Significación para el Turismo (ZAST), y significó comprender el patrimonio en su dimensión económica y revalorizarlo para asumir nuevos roles. En 2001, el Decreto Ley 216 amplía la ZPC, al incluir el tramo del malecón Tradicional. Así, la rehabilitación del Centro Histórico pasó de ser un proyecto de conservación del patrimonio cultural subordinado a la escala provincial y subvencionado por el Estado cubano, a un proceso de gestión integral del desarrollo territorial, autónomo y descentralizado, capaz de generar fuentes propias de financiamiento y promover ingresos para la nación.

El funcionamiento de este modelo se sustenta en el otorgamiento de personalidad jurídica y competencias a la Oficina del Historiador para liderar la gestión integral del territorio, coordinar el planeamiento urbano y las estrategias de desarrollo, gestionar el uso del suelo y las intervenciones en los inmuebles y definir el destino de los recursos económicos asignados por el Estado y que fuese capaz de captar. A partir de ese momento, la OHCH se caracterizó por un gran dinamismo y creatividad: se construyeron novedosos instrumentos de gestión, asociados fundamentalmente a la planificación, el control y el financiamiento del desarrollo, para conducir un proceso que marcaría una nueva forma de comprender el vínculo entre la conservación del patrimonio cultural, su puesta en valor y la generación de beneficios en la escala local (Plan Maestro, 2006, s/n).

FIGURA 1. INMUEBLES RESTAURADOS EN EL CENTRO HISTÓRICO
LA HABANA VIEJA



Fuente: foto de Catherine Álvarez García.

La OHCH coordina la Red de Oficinas del Historiador y del Conservador de las Ciudades Patrimoniales de Cuba, una plataforma nacional con personalidad jurídica, desde la cual se promueve el diseño participativo, la aplicación y homologación de novedosos instrumentos de gestión; el intercambio de experiencias y la creación de capacidades. El Acuerdo del Consejo de Estado de Cuba, de 24 de enero de 2013, instituyó oficialmente la Red de Oficinas, la cual operaba desde diciembre de 2008.

La Oficinas se subordinan a los Gobiernos Provinciales de sus territorios, excepto la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, que integra el Consejo de Ministros de la República de Cuba, espacio en el que concurren actores claves para la evaluación y articulación de políticas y estrategias de impacto nacional. La extensión geográfica de las ZPC está pautada por criterios patrimoniales

fundamentalmente, por lo que difieren en superficie entre una ciudad y otra. Ello explica además que puedan contener uno o varios municipios, total o parcialmente, como es el caso de la ZPC de La Habana. Por tal razón, sobre estos territorios suelen confluír instrumentos de gestión y actores de diversas escalas y sectores, siendo el gran reto de las Oficinas articularlos en pos del desarrollo territorial y la conservación del patrimonio cultural.

Las Oficinas tienen estructuras diversas, pero la mayoría cuenta, o aspira a conformar, grupos para coordinar los temas de planificación y control territorial, economía, inversiones, gestión cultural y cooperación internacional. En el ámbito cubano, las entidades públicas encargadas de la conservación de monumentos y de las colecciones en museos son el Ministerio de Cultura y el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural (CNPC), pero en las Ciudades Patrimoniales, las Oficinas también tienen competencias otorgadas en tal sentido. Por tal razón, en algunas ciudades las Oficinas administran gran parte del equipamiento cultural de la ZPC, realizan estudios de consumo cultural y gestionan y apoyan programas y servicios de índole sociocultural.

Las instancias de planificación de las Oficinas, las Direcciones de Plan Maestro, tienen como misión garantizar el desarrollo integral de la ZPC. Para ello existe un novedoso instrumento de planificación que pauta articuladamente el ordenamiento urbano y las estrategias de desarrollo territorial, el Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI). El PEDI es una carta de navegación que enrumba las actuaciones de todos los actores implicados en el desarrollo territorial, públicos o privados, de escala local o nacional. Para ello el PEDI nace de la concertación entre las Oficinas y los Gobiernos locales, las instituciones públicas vinculadas al desarrollo territorial y la protección del patrimonio cultural, ministerios y entidades sectoriales, el sector empresarial, instituciones académicas, emprendedores privados y cooperativos, y la ciudadanía.

La competencia de las Oficinas para el otorgamiento de permisos de usos de suelo y obras, tanto de personas jurídicas como naturales, permite velar por la implementación de lo pautado en el PEDI, las

regulaciones urbanas de la ZPC y las normas técnicas y jurídicas nacionales relacionadas con la conservación del patrimonio cultural, la gestión del desarrollo y la planificación física. De igual manera las Oficinas disponen de facultades para establecer políticas específicas para gestionar y controlar los impactos de las obras o los usos de suelo. Las Direcciones de Plan Maestro de las Oficinas someten las solicitudes a consulta de los organismos sectoriales y patrimoniales de subordinación local, provincial y nacional, según corresponda. En el caso de La Habana funciona la Comisión de Uso de Suelo (CUS) de la ZPC, un órgano consultivo que evalúa la pertinencia de los permisos de uso de suelo y de intervenciones constructivas en inmuebles, espacio público o redes técnicas.

La rehabilitación física de las ciudades depende de gran diversidad de actores jurídicos y naturales. Las entidades de las Oficinas encargadas de la actividad constructiva ejecutan gran parte de la rehabilitación y conservación de los inmuebles patrimoniales y espacios públicos de la ZPC, aunque las Oficinas también disponen parte de sus ingresos para financiar programas culturales y ejecutar acciones de un alto contenido humanitario, vinculadas a programas promovidos por la propia Oficina o el Gobierno Local. El proceso inversionista que contribuye a dotar el territorio de las infraestructuras básicas (electricidad, agua potable, gas, comunicaciones, movilidad) es responsabilidad de instituciones sectoriales públicas, algunas de la escala nacional y local. Las cadenas hoteleras, comerciales y de gastronomía contribuyen a la rehabilitación del patrimonio inmueble, adaptando antiguos palacetes a establecimientos turísticos con una alta singularidad, incluso realizan intervenciones en redes y viviendas, cuando se trata de obras inducidas para la mejoría del contexto de una inversión principal. Los propietarios privados también están contribuyendo a la recuperación física del patrimonio, una vez que las viviendas son remodeladas para ser habitadas o adaptadas a nuevos usos, entre los que destacan los turísticos.

En tal sentido, las fuentes de financiamiento del desarrollo de las ciudades patrimoniales cubanas son diversas, aunque dependen fundamentalmente del presupuesto del Estado. El presupuesto

estatal actúa en apoyo a las inversiones de sectores estratégicos, como por ejemplo el turismo, y de instituciones públicas vinculadas a los servicios básicos, como la educación y la salud, entre otros que garantizan el funcionamiento de la ciudad. Los impuestos locales y la contribución al desarrollo son captados y manejados por los Gobiernos territoriales; mientras la contribución a la conservación del patrimonio⁷ se aplica hasta la fecha en cuatro ciudades (La Habana, Santiago de Cuba, Camagüey y Trinidad), y es gestionada por las Oficinas. Los territorios también cuentan con los ingresos generados por empresas de subordinación local, algunas pertenecientes a los Gobiernos locales y otras, especializadas, que se subordinan a las Oficinas. Las donaciones de la cooperación internacional tienen un papel clave en el financiamiento de programas de índole social y cultural. Aunque puntuales, también inciden los préstamos de la banca y las inversiones del sector privado en inmuebles propios. Las fuentes de financiamiento y el monto de los presupuestos anuales manejados por las Oficinas varían en dependencia de las características de los territorios bajo su jurisdicción y el tiempo de operaciones. Las Oficinas de reciente creación están consolidando o promoviendo su base económica.

3. LA VOCACIÓN TURÍSTICA DE LAS CIUDADES PATRIMONIALES CUBANAS

Cuba fue puente fundamental en el descubrimiento y la conquista de toda América, eje del comercio con la Metrópolis, emporio azucarero y líder en transporte y comunicaciones por muchos siglos (Ponce Herrero, 2010). Esto explica la riqueza patrimonial del país, entre la que sobresale el rico y variado acervo urbanístico y arquitectónico, a veces mantenido en el tiempo por la afición de severas

⁷ La Contribución a la Restauración, establecida en la ZPC de La Habana desde el año 1994, es el mecanismo mediante el cual aquellos que ejercen una actividad económica en la ZPC tributan un porcentaje de sus ingresos a las Oficinas, ya sean negocios estatales o del sector privado. La implementación del Decreto 346 prevé el estudio y ajuste de estas aportaciones en todas las ciudades.

crisis que interrumpieron su renovación. Así, en Cuba se halla un gigante compendio de elementos y conjuntos arquitectónicos de los más diversos estilos, que conviven armoniosamente en espacios de abigarrado eclecticismo.

El éxito del modelo puesto en marcha en La Habana por la OHCH para el rescate del patrimonio nacional dio lugar a la adopción de una medida similar en otras ciudades de reconocido valor patrimonial: Trinidad, Santiago de Cuba, Camagüey y Cienfuegos. Cada una con sus particularidades, y por ello con prerrogativas diferentes en materia de gestión. En cada uno de estos centros históricos, la nueva estrategia de rehabilitación cobró un nuevo impulso y devolvió a los habitantes de cada una de las ciudades, y en consecuencia del país, su optimismo en cuanto al rescate del patrimonio y de su identidad.

FIGURA 2. LAS DIEZ CIUDADES PATRIMONIALES QUE CONFORMAN LA RED



Fuente: Red de Oficinas del Historiador y el Conservador de las Ciudades Patrimoniales Cubanas.

Por tanto, la Red de Oficinas del Historiador y del Conservador de Cuba surge con el propósito de integración y compatibilización del trabajo entre las diversas instituciones relacionadas con el patrimonio y el urbanismo en el país, y de estas con las autoridades locales y el público en general. Hasta la actualidad son 10 las ciudades patrimoniales y sus respectivas oficinas las que conforman

la Red. Actualmente se trabaja en la incorporación de otras como Cárdenas (Matanzas) y Viñales (Pinar del Río). Todas las Oficinas que conforman la Red reconocen la vocación turística de las ciudades patrimoniales y conciben al turismo como una actividad económica viable que tributa al desarrollo territorial. Para ello los objetivos, determinaciones y acciones específicas referidas a la actividad turística en el PEDI se definen atendiendo a las políticas, premisas y los objetivos generales del Plan. De esta manera se prevé la coherencia de la preservación del patrimonio cultural con la creación de valores de uso, sin otorgar prioridad al desarrollo económico por encima de la salvaguarda del patrimonio y el bienestar de sus pobladores (tabla 1).

TABLA 1. SÍNTESIS DEL PATRIMONIO CULTURAL EN CUBA

Red Oficinas del Historiador/ Conservador	Patrimonio Humanidad	Características
La Habana (1519)	Centro histórico y fortificaciones (1982)	Primera ciudad y fundadora de la Red (1938). Destaca por su mezcla de fortificaciones de estilos barroco y neoclásico. Centro histórico de la capital de Cuba.
Matanzas (1693)		Conocida como la Atenas de Cuba, por su singular trama urbana con disposición en forma de anfiteatro descendiente hacia su bahía. Su inclusión a la Red es en 2018.
San Juan de los Remedios (1513)		Conocida como la octava villa fundacional del país. En 1980 su centro histórico fue declarado Monumento Nacional, por la alta presencia de arquitectura española del siglo XVII. Se une a la Red en 2013.
Cienfuegos (1819)	Centro histórico (2005)	Conocida como la perla del Sur. Destaca por su arquitectura neoclásica y ecléctica de los siglos XIX y XX y por la singularidad de su trama urbana. Se une a la Red en 2007. Es monumento nacional desde 1995.

Red Oficinas del Historiador/ Conservador	Patrimonio Humanidad	Características
Sancti Spíritus (1514)		Villa fundacional. Caracterizada por su arquitectura colonial. Sobre todo, por sus serpenteantes calles empedradas y fachadas protegidas elegantemente por altas verjas, estilo propio del siglo XVII. El puente sobre el río Yayabo, único en Cuba proveniente de la época colonial, es declarado Monumento Nacional.
Trinidad (1514)	Centro histórico y Valle de los Ingenios (1988)	Villa fundacional de Cuba. Se incorpora a la Red en 1997. El Valle de los Ingenios es su principal atractivo, junto a los paisajes agrícolas.
Camagüey (1514)	Centro histórico (2008)	Santa María del Puerto del Príncipe es el nombre de la villa fundacional de Cuba que hoy se llama Camagüey. Su centro histórico se incorpora a la Red en 1997.
San Salvador de Bayamo (1513)		Segunda villa fundada en Cuba. Conocida como la Ciudad de los Coches. Caracterizada por su arquitectura colonial. Muchas edificaciones de la ciudad poseen la condición de monumento nacional. Se une a la Red en 2013.
Nuestra Señora de la Asunción de Baracoa (1511)		Conocida como la Ciudad Primada de Cuba, por haber sido la primera ciudad fundada en el país. Caracterizada por su arquitectura ecléctica y valor paisajístico. Toda la ciudad es Monumento Nacional. Se une a la Red en 2013.
Santiago de Cuba (1515)	Castillo San Pedro de la Roca (1997) Tumba francesa (2003)	Villa fundacional de Cuba. El centro histórico se incorpora a la Red en 1996. Contiene 19 sitios declarados Monumento Nacional. El sistema de fortificaciones y patrimonio espiritual son los principales atractivos turísticos.

Fuente: elaboración propia.

3.1. *La Habana*

Su centro histórico, junto con las Fortalezas del Morro y la Cabaña, son el principal foco turístico del país. Se reconoce como Centro Histórico La Habana Vieja al núcleo fundacional de La Habana, que en sus 214 hectáreas comprende dos zonas claramente diferenciadas: la antigua ciudad intramuros y la franja de lo que fue el reparto Las Murallas. Los 3.500 inmuebles que conforman el conjunto edificado responden a diversos estilos que son el reflejo de épocas antiguas dispares como la española o la inglesa (Plan Maestro, 2006). 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 Habana se encuentra rebosada de museos, librerías, restaurantes y tiendas (Rodríguez y Fornet, 2012), aunque se considera aún insuficiente dada la alta demanda turística que tiene. Se estima que el 90% de los turistas en el país visitan esta ciudad, bien como excursionistas o pernoctando (Guilarte, 2015; Entenza *et al.*, 2020). La Habana ha ganado cada vez más centralidad turística en el Caribe, aun cuando las prioridades en materia de desarrollo turístico en Cuba se han centrado en otras zonas.

3.2. *Matanzas*

Matanzas fue una de las ciudades principales de Cuba desde el punto de vista económico y fue reconocida en el siglo XIX como la Atenas de Cuba, por el gran desarrollo cultural alcanzado. Los ríos son para Matanzas lo mismo que las murallas para La Habana. La construcción de puentes ha tenido una connotación especial, y este tipo de obra ingeniera se vincula al desarrollo alcanzado por la ciudad en los siglos XVIII y XIX. No será hasta la explosión económica del siglo XIX que la ciudad Entre Puentes cruzaría estos límites naturales generando los barrios San Juan y el Yumurí (Recondo Pérez y González Arestuche, 2011). Se encuentra en la Región Turística Varadero. Se desarrolló sobre un relieve muy ondulado,

sobre diferentes niveles de terrazas que rodean la bahía. Entre sus principales atractivos se encuentran el centro histórico, el litoral costero, la Cueva de Bellamar, Monserrate y el Abra del Yumurí. Se plantea una subutilización de las casas quintas con potencialidades como hostales. La gran parte de la demanda turística pernocta en la zona costera de Varadero.

3.3. *San Juan de los Remedios*

San Juan de los Remedios, o simplemente Remedios, es un municipio y ciudad ubicada al noreste de la central provincia de Villa Clara, antigua provincia de Las Villas, en Cuba. El conjunto colonial que atesora esta ciudad, junto al de Trinidad de Cuba, representa uno de los más valiosos de la nación (González Herrera *et al.*, 2017). Remedios conserva con gran esplendor un patrimonio tangible caracterizado por estilos arquitectónicos barroco, neoclásico y ecléctico (González Herrera *et al.*, 2017). Como parte de la cultura popular se encuentran las ferias de San Juan y su festival navideño Las parrandas remedianas. Existe un museo dedicado a estas parrandas, en el cual se expone una valiosa colección de maquetas, fotos y trabajos de plaza. Este museo se concibe como factor propulsor del desarrollo del turismo cultural en la zona (Sandeliz Trejo, 2019). Otro tesoro de la rica cultura de la villa es la literatura oral y escrita (Sáez Arsola, 2019).

3.4. *Cienfuegos*

Esta ciudad bañada por las aguas del mar Caribe es la única en Cuba fundada por franceses. Se encuentra ubicada en el centro del país y es una región productora de tabaco y café, entre otros (Ponce Herrero, 2010). Los principales atractivos turísticos son el Monumento Nacional Jardín Botánico, la Catedral y el Arco de Triunfo. Cuenta con el Paseo del Prado más largo de la isla (superior incluso al de La Habana) y cuenta también con un malecón en el que se dibujan, al finalizar el día, atardeceres de ensueño (Rodríguez y

Fornet, 2012). En su geografía destaca la Bahía de Jagua, a la que desembocan cuatro cuencas hidrográficas donde se configuran la mayoría de las actividades económicas y el sistema de asentamientos humanos. La visita al centro histórico solo está incluida en algunos de los circuitos/paquetes turísticos de la zona, por lo que existe un potencial de mercado sin explotar. Hay una amplia oferta alojativa y extrahotelera, siendo el emprendimiento privado un catalizador de las actividades de ocio y recreación en la zona (Del Sol Alonso, 2020). Desde la perspectiva nacional, los ejes prioritarios de inversión son: náuticas y marinas, desarrollo de golf con inmobiliarias, recreación y alojamiento de ciudad (Del Sol Alonso, 2020). Por último, se plantea que la región tiene las condiciones suficientes para diversificar su oferta turística al turismo de salud, sector que no se promociona en la actualidad (Gavín Morales, 2019).

3.5. *Sancti Spíritus*

La ciudad conserva un centro histórico con edificaciones de los siglos XVIII y XIX, entre los que se destaca la Parroquial Mayor, construida en 1680, y el puente sobre el río Yayabo, único en Cuba proveniente de la época colonial, declarado Monumento Nacional. Se destacan los museos de Arte Colonial, Provincial de Historia y de Historia Natural y La Casa de La Guayabera. Estos también se consideran los principales valores turísticos de la ciudad (Naranjo Pujol, 2011). Existe una limitada oferta alojativa y múltiples potencialidades turísticas rurales, de alta jerarquía, tales como los sitios naturales y manifestaciones culturales basadas en la actividad rural. Según los estudios, las cuatro áreas potenciales en el municipio para el desarrollo del turismo rural son: el área protegida de Banao, el área centro norte, el área periurbana del nordeste del municipio y con menor peso la zona costera, como complementarias al área principal (Alfonso Ledesma, 2013).

3.6. *Trinidad*

Conocida como la «ciudad museo». Su patrimonio, que abarca elementos tan plurales como la arquitectura o las fiestas populares, se han convertido en importantes atractivos turísticos (Ponce Herrera, 2010; Entenza *et al.*, 2020). Uno de sus principales atractivos turísticos es el Valle de los Ingenios, que atesora antigüedades de la industria azucarera y conserva ruinas de viviendas de esclavos, y los increíbles palacetes de los hacendados. La ciudad posee uno de los paisajes naturales más completos del país, por lo que ofrece a sus visitantes una postal única concedida por su centro histórico, su naturaleza y sus playas (Caballero *et al.*, 2018). El destino Trinidad posee, a solo 13 km de la ciudad, las playas de María Aguilar y Ancón, las cuales están consideradas como las mejores playas de la costa sur de la isla de Cuba. A 15 millas náuticas de Trinidad se ubican Cayo Blanco y Cayo Machos de Afuera, en el Mar Caribe (Naranjo *et al.*, 2018). Se plantea que la oferta hotelera y extrahotelera es insuficiente, encontrándose la mayoría de los establecimientos de alojamiento fuera del centro histórico.

3.7. *Camagüey*

Esta región de la isla destaca por su arquitectura barroca y neogótica, combinada con los estilos neoclásicos y eclécticos (Rodríguez y Fornet, 2012). Cuenta con el cementerio más antiguo del país, y sus plazas y parajes naturales destacan entre los visitantes internacionales. Es la provincia más extensa de Cuba y en ella se encuentra la Iglesia de la Merced, poseedora de importantes reliquias con gran valor histórico. Los tinajones que allí comenzaron a hacerse durante la colonización española aún siguen fabricándose. Cuenta con el mayor parque natural de Cuba, el Casino Campestre, que constituye una zona de excepcionales valores naturales, y la playa de Santa Lucía, ubicada al norte de la ciudad, con una singularidad paisajística que le concede una ventaja comparativa con sus homólogos en el Caribe (Caballero *et al.*, 2018).

Su centro histórico se encuentra incluido en algunos de los itinerarios y paquetes turísticos más importantes del país. Se considera que la oferta turística es incipiente, sobre todo en cuanto al potencial que posee el territorio para el desarrollo de la artesanía y la oferta cultural (Alomá, 2012).

3.8. *Bayamo*

Bayamo es una localidad, capital del municipio homónimo y de la provincia Granma en Cuba. El himno nacional de Cuba fue escrito en esta ciudad y hace una alusión directa a sus habitantes. Los bayameses siempre se han caracterizado por su amor a la ciudad. La ciudad conserva aún coches tirados por caballos como recuerdo de las tradiciones coloniales. También cuenta con sitios históricos que constituyen una fuerte atracción turística. También se exhiben ejemplares de *El Cubano Libre*, primer periódico independiente. El turismo es la segunda fuente de ingresos de la provincia de Granma. Sin embargo, a pesar de que su gran legado histórico la dota de un patrimonio de valor incalculable y a su vez de propulsor para el turismo cultural, se plantea que el desarrollo de este es aún incipiente. La necesidad de espacios con una oferta cultural intencionada hacia la promoción de las tradiciones cubanas, las debilidades en la zona de arribo de visitantes e incrementar la información turística en esta área son algunos de los retos pendientes (Aguilera, 2013).

3.9. *Nuestra Señora de la Asunción de Baracoa*

Baracoa es una ciudad y municipio situado en la provincia de Guantánamo, Cuba. Los principales productos de la región son el coco, el cacao y el café, aunque desde finales de la década de los noventa del pasado siglo el turismo se ha convertido en una de sus principales fuentes de ingreso, debido a su extraordinaria belleza. Es conocida como la tierra de las cuchillas, las Terrazas Marinas, los Tibacones y el Yunque. El Yunque es una montaña de 575 m de altura, el cual constituye el símbolo natural de la ciudad. El rasgo

distintivo de la morfología litoral lo constituyen los Tibaracones, camellón conformado por una gran barra o cortina de arena, palizadas y sedimentos que el oleaje vivo del mar levanta en la boca de los ríos, paralela a las playas. Entre sus atracciones naturales se encuentra el río Toa, marcado por numerosas cascadas, siendo la más conocida El Saltadero con 17 metros de altura. En esta ciudad se conserva dentro de una vitrina y con un pedestal de plata la Cruz de la Parra, símbolo de la cristianidad, que trajera Cristóbal Colón en su primer viaje. Los lugares de mayor interés turístico en Baracoa son Río Toa, el Yunke de Baracoa, Río Yumurí, Tibaracón del Duaba, Terrazas del Yara, Bahía de Mata, Finca Duaba, Villa y Playa Maguana, Playa Barigua, Playa Cajuajo, Rancho Toa y Sendero Natural del Parque Alejandro de Humboldt (Noa, 2012).

3.10. *Santiago de Cuba*

Santiago de Cuba es una ciudad y municipio de Cuba, situada en el oriente de la isla. Es la segunda ciudad más importante del país debido a su economía y población. Fue capital de la antigua provincia de Oriente y actualmente lo es de la provincia del mismo nombre.

Fue la primera capital de Cuba. Por la bahía santiaguera entraron los primeros esclavos negros a Cuba y con ellos fuertes raíces africanas y españolas. El centro histórico se considera uno de los principales destinos de toda la región oriental del país, ya que la visita a este sitio está incluida en todos los itinerarios y paquetes turísticos del país. Además, el cementerio de Santa Ifigenia y el barrio de Vista Alegre, portadores esenciales del patrimonio espiritual santiaguero, son los principales atractivos turísticos (Alomá, 2012). Uno de los elementos significativos es su idiosincrasia, consecuencia de todas las culturas que nutrieron a la región oriental del país. Existe una amplia gama de actividades vinculadas a las tradiciones de la ciudad, entre estas se encuentran las que se realizan en la Casa de la Trova Santiaguera, que promueven una fuerte animación y un ambiente cultural agradable por ser exponentes de la riqueza musical de la ciudad Cuna del Son (Milián-Borges, 2017).

4. IMPACTOS Y DESAFÍOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA EN LAS CIUDADES PATRIMONIALES CUBANAS

4.1. Impacto del turismo en las ciudades patrimoniales cubanas

El desarrollo turístico de las ciudades genera aportaciones para el desarrollo del territorio y la conservación del patrimonio cultural, especialmente la recuperación del patrimonio inmueble; promueve la inversión en nuevas y el mantenimiento de infraestructuras básicas; genera beneficios a la comunidad, por la generación de empleos y la utilización de parte de sus beneficios en programas y proyectos locales. El impacto en la recuperación física y mantenimiento de los inmuebles suele ser favorable, pues la planta turística de un alto valor patrimonial se convierte en un producto único y competitivo en el mercado nacional e internacional. Si bien las empresas estatales han rescatado valiosos inmuebles, muchos de tradición y renombre internacional en la hotelería y la restauración, el desarrollo de los emprendimientos privados también está contribuyendo al rescate del patrimonio inmueble y tradiciones locales, como la artesanía y la gastronomía. Dentro de este esquema también destacan las inversiones públicas en infraestructuras, las que tienen un efecto dinamizador y benefician a la población local.

En la tabla 2 se resumen los principales impactos de la gestión turística en las ciudades patrimoniales cubanas, atendiendo los criterios ofrecidos por especialistas encuestados de Oficinas del Historiador y el Conservador de cinco ciudades patrimoniales cubanas (Camagüey, Trinidad, Matanzas, Cienfuegos y La Habana). Es importante destacar que los aspectos resumidos en la tabla impactan en diferente magnitud a las ciudades, teniendo en cuenta que las mismas difieren por sus características sociales, económicas, ambientales y los niveles de desarrollo de la actividad turística.

TABLA 2. IMPACTOS DEL TURISMO EN LAS CIUDADES PATRIMONIALES CUBANAS

Dimensiones	IMPACTOS	
	Positivos (+)	Negativos (-)
ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Aportación al presupuesto público por concepto de impuestos de empresas estatales y emprendimientos locales. • Creación de empleos directos e indirectos, en las formas de gestión estatal y privada. • Generación de recursos para la protección y rehabilitación del patrimonio cultural. • Orientación de beneficios a diversidad de programas y proyectos culturales, sociales, económicos y medioambientales. • Reactivación del emprendimiento local, con los consiguientes beneficios para la renta familiar y encadenamientos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de ofertas de ocio y gastronomía asequibles para los residentes y visitantes nacionales. • Aparición de delitos como la venta ilícita de productos nacionales, las estafas y los robos. • Aportaciones bajas de la actividad turística en la escala local: impuestos, contribuciones, obras inducidas. • Tendencia a potenciar los servicios en detrimento de sectores productivos (industria, agricultura).
MEDIO AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitación de edificaciones patrimoniales para un uso vinculado a la actividad turística. • Renovación de las infraestructuras técnicas (redes eléctricas, agua, gas, comunicación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Proliferación de intervenciones en el patrimonio inmueble y el espacio público violatorias de las regulaciones urbanas, algunas irreversibles. • Congestión peatonal y vial, especialmente en temporada alta del turismo. • Contaminación sonora y visual generada por establecimientos y transportes. • Funciones urbanas: cambio de usos residenciales por servicios asociados al turismo.

Dimensiones	IMPACTOS	
	Positivos (+)	Negativos (-)
CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Revitaliza el interés de los ciudadanos por su cultura, promueve el conocimiento y la protección del patrimonio cultural y fortalece la identidad cultural. • Rescate de oficios tradicionales como la carpintería, ebanistería, yeso, forja, vidriería. • Estimulo a las ofertas de bienes y servicios culturales: artesanía, gastronomía tradicional, expresiones artísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proliferación de artesanías estandarizadas, repetitivas, de bajo valor cultural y calidad estética. • Carencia de autenticidad y calidad de los espectáculos culturales en centros turísticos. • Adopción de normas y patrones culturales ajenos. • Comercio ilícito de antigüedades o bienes del patrimonio artístico.

Fuente: elaboración propia.

Destacan entre los impactos positivos los referidos a las dimensiones económica y cultural, lo cual permite suponer que el modelo de gestión establecido está siendo efectivo en la salvaguarda del patrimonio cultural y reconoce la importancia de su puesta en valor para el desarrollo territorial. No obstante, no se pueden obviar las referencias negativas en el orden económico y cultural, que podrían trascender a largo plazo, como la dependencia económica del turismo, en detrimento de otros sectores, y la carencia de ofertas para el mercado nacional, lo que además de promover la exclusión, atentaría en contra de la calidad del destino, convirtiéndolo en un espacio solo para turistas internacionales sin la posibilidad del intercambio con los locales. También se refieren impactos negativos en el orden medioambiental, asociados fundamentalmente a transformaciones inapropiadas de viviendas para usos turísticos, síntomas de desequilibrios en algunas funciones urbanas y la saturación del territorio en temporadas altas del turismo. Aunque sin rasgos de gentrificación o terciarización, ello impacta en las dinámicas sociodemográficas del territorio y alerta sobre la necesidad de fortalecer el control

urbano y diseñar políticas que, sin frenar la actividad turística y el desarrollo local, contribuyan a gestionar mejor los recursos y evitar el desplazamiento de la población residente.

A pesar de que se alerta sobre ciertos impactos negativos en el orden cultural, aún no se percibe un proceso de desculturización de las ciudades, sentimientos de rechazo por parte de los residentes o sensación de invasión del espacio vital. Ello no significa que tales fenómenos no estén ocurriendo, y confirma la necesidad del monitoreo y evaluación de los impactos y especialmente conocer la percepción de la población local. También es necesario identificar los niveles de satisfacción de los visitantes y evaluar la correspondencia de las ofertas actuales con sus expectativas.

Los actores que intervienen en la gestión del desarrollo de las ciudades patrimoniales tienen competencias y roles concretos, por lo que conocer el alcance e impacto de sus actuaciones en la gestión turística del patrimonio cultural es clave para promover la articulación y generar sinergias. Existe total coincidencia entre los especialistas entrevistados sobre que la gestión turística en las ciudades patrimoniales cubanas no es un tema exclusivo de las instituciones del sistema de turismo y la Oficinas del Historiador y del Conservador, a pesar de que ambos tienen competencias precisas para garantizar el éxito del vínculo entre turismo y patrimonio cultural. Es significativa la mención a la ciudadanía y la academia, la primera considerada un actor clave, pero con baja incidencia en la gestión, pues se estima que no está integrada suficientemente en la toma de decisiones. La segunda es indispensable para desarrollar los estudios necesarios en todo el proceso de gestión, especialmente en el diagnóstico y el monitoreo y evaluación de los impactos de la gestión turística en el desarrollo.

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 con características muy diversas. Estas nuevas formas de gestión representan un promotor económico clave para el desarrollo del territorio: financiando intervenciones en inmuebles, creando empleos directos e indirectos,

desarrollando actividades que ayudan a potenciar la diversificación de la oferta turística y generando ingresos fiscales y contribuciones para el territorio.

El turismo indiscutiblemente se percibe como un potencial de desarrollo para las ciudades patrimoniales cubanas, reconocido en los planes de desarrollo, nacionales y territoriales. A pesar de las limitaciones que genera el bloqueo económico de los Estados Unidos, diversos acontecimientos han generado nuevas oportunidades para este sector: el incremento de la demanda internacional de destinos culturales; las legislaciones nacionales sobre la inversión extranjera y la compraventa de viviendas; el auge del emprendimiento privado, acompañado de una fuerte actividad inversionista, especialmente para el turismo. Sin embargo, el gran reto consiste en evitar la sobreexplotación turística de las ciudades patrimoniales cubanas, lo cual además de afectar la conservación del patrimonio cultural, podría incidir negativamente en la calidad de la oferta turística, la satisfacción de los residentes y visitantes, y los ingresos que la actividad genera, una de las principales fuentes de ingreso que sustenta el desarrollo territorial.

5. DESAFÍOS DEL TURISMO EN LAS CIUDADES PATRIMONIALES CUBANAS

El gran desafío que enfrenta el modelo de gestión de las ciudades patrimoniales cubanas es armonizar su singularidad con las transformaciones en el modelo de desarrollo de la nación cubana, y conducir la inserción ordenada de los actores de las diversas escalas territoriales y sectores en el quehacer local, para de esta forma preservar la integralidad y sostenibilidad del desarrollo. La actualización del modelo cubano genera ajustes en los marcos institucional y jurídico, concediendo mayor autonomía en la escala municipal y demandando mayor articulación de los actores, lo cual indiscutiblemente también impone nuevos retos para la gestión del desarrollo. Entre los desafíos comunes de las ciudades patrimoniales se encuentran: 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 el modelo de desarrollo; elevar el nivel de concertación entre los diversos actores, locales y de las escalas provincial y nacional; y continuar promoviendo y perfeccionando la participación ciudadana.

Un reto continuado en las ciudades patrimoniales es satisfacer las necesidades crecientes de sus residentes y promover su permanencia, lo cual además es relevante para mantener los principales atractivos para los visitantes: el disfrute de una ciudad patrimonial viva y singular. Recortar las brechas territoriales que aún persisten en el orden social y económico es clave en este sentido y se mantiene en las agendas de los planes de desarrollo de las ciudades. Además de potenciar los programas sociales y culturales, deben explorarse políticas e incentivos públicos que promuevan las inversiones en las zonas menos intervenidas y en líneas económicas que promueven la puesta en valor respetuosa del patrimonio cultural, como por ejemplo las industrias culturales y creativas. La intervención en nuevas áreas del territorio no solo permitiría contrarrestar los desequilibrios en el orden físico y social, sino también dinamizar económicamente estas zonas y distribuir los flujos de visitantes, evitando los impactos negativos que la concentración implica.

La adecuada gestión de los usos de suelo es indispensable, no solo para velar por las condiciones de habitabilidad sino también para proteger el patrimonio inmueble. Una vez establecidas las funciones, usos y densidades, es clave velar por el cumplimiento las regulaciones urbanas y las determinaciones del PEDI en el otorgamiento de permisos de usos de suelo y el fortalecimiento del control urbano. La gestión turística del patrimonio cultural en las Ciudades Patrimoniales Cubanas revela como fortaleza clave la existencia de un modelo de gestión integral del desarrollo, que concibe el turismo como un componente clave, y de un instrumento de planificación alineado con los principios rectores y ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Sin embargo, es aún insuficiente la articulación de los actores e instrumentos involucrados en la gestión del desarrollo y la actividad turística, al igual que el aprovechamiento

de las potencialidades del patrimonio cultural tangible e intangible para el turismo, lo cual repercute en la autenticidad y eficacia de la puesta en valor turística del patrimonio cultural (tabla 3).

TABLA 3. MATRIZ DAFO DEL TURISMO EN LAS CIUDADES PATRIMONIALES CUBANAS

FORTALEZAS	Autoridad autónoma: las Oficinas del Historiador y del Conservador, articuladas en Red de Ciudades Patrimoniales de Cuba.
	Modelo de gestión integral, que concibe el turismo como un componente del ecosistema patrimonial urbano.
	Diversidad de recursos patrimoniales para el desarrollo del turismo: declaratoria de alta significación para el turismo, Monumento Nacional y Patrimonio de la Humanidad.
	Diversidad de gestores turísticos, públicos y privados.
	Existencia de una agencia de viajes especializada en destinos patrimoniales urbanos: Agencia de Viajes San Cristóbal.
DEBILIDADES	Insuficiente articulación de actores e instrumentos de gestión de las diversas escalas territoriales y sectores.
	Calidad y diversidad de la oferta y los servicios básicos para el turismo: alojamiento, gastronomía, ocio. Escasa integración de los recursos culturales en la oferta turística.
	Insuficiente prevención y control urbano, que repercute en el patrimonio cultural.
	Insuficiente y deficiente infraestructura y calidad de servicios de apoyo: transporte, comunicaciones, comercios, bancarios.
	Desaprovechamiento de las potencialidades del patrimonio cultural tangible e intangible.
OPORTUNIDADES	Prioridad al desarrollo turístico evidenciado en las políticas y estrategias económicas nacionales.
	Desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
	Crecimiento de la demanda turística internacional hacia destinos de base cultural.
	Estrategias turísticas nacionales orientadas a potenciar el turismo cultural y de ciudad.
	Normas jurídicas y técnicas nacionales e internacionales para la protección del patrimonio cultural y su gestión sostenible.

AMENAZAS	Recrudescimiento del bloqueo económico impuesto por el Gobierno de los Estados Unidos de América.
	Inexistencia de Ley Nacional de Turismo.
	Ausencia de proyección estratégica de las ciudades patrimoniales como destinos turísticos (planes de desarrollo turístico).
	Costos elevados de la rehabilitación y refuncionalización del patrimonio cultural para el turismo.
	Escasa disponibilidad de información oportuna y suficiente para la planificación, monitoreo y evaluación de la gestión turística y su contribución al desarrollo.

Fuente: elaboración propia.

La eficacia de la gestión turística podría elevarse al promover ofertas que generan desplazamiento en cualquier época del año, asociadas a modalidades de turismo y segmentos de mercado específicos. Ello sería posible potenciando los ya existentes segmentos especializados de turismo cultural, turismo de eventos y turismo de negocios. El llamado turista cultural es consumidor de diversos productos y servicios basados 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 las ciudades patrimoniales y la autenticidad y hospitalidad que caracterizan al cubano generan un gran potencial para este segmento de mercado, el cual permitiría mejorar los indicadores turísticos de las ciudades, especialmente el promedio de estancia y el ingreso turístico. Las ciudades como La Habana, Cienfuegos y Santiago de Cuba, que desarrollan el potencial de sus bahías para el crucerismo y otras modalidades náuticas, deben diseñar ofertas más atractivas para este segmento de visitantes, sin obviar la tripulación, con demandas específicas de determinados servicios, mejorando la gestión de los flujos turísticos y las actividades que se generan.

FIGURA 3. AVENIDA DEL PUERTO, LA HABANA



Fuente: Kiovet Sánchez.

Para potenciar estos segmentos, al igual que los de familias y de la tercera edad, que también arriban a las ciudades, se requieren nuevas infraestructuras y servicios complementarios y de apoyo, como los bancarios, de asistencia al viajero, comercios, transporte, parqueos y de comunicación, especialmente la conectividad a internet. La diversificación y localización de las ofertas culturales, de ocio, comerciales y gastronómicas también son un reto, por lo que resulta indispensable el diseño de estas atendiendo a los diversos segmentos (etarios, poder adquisitivo, preferencias, origen) y la visión de que estas actividades, en inmuebles o espacios públicos, son espacios de socialización por excelencia, donde suele darse el intercambio entre residentes y visitantes. La oferta cultural en particular requiere de una apropiada difusión e inserción en los programas y opcionales para el turismo internacional. Se requieren investigaciones que aporten información fidedigna para la gestión, como los estudios de mercado para conocer las preferencias y hábitos de consumo de

residentes y visitantes, y la evaluación de la satisfacción de residentes y visitantes, entre otros, lo cual es posible gracias a la relación de la academia y las autoridades locales. Además, es importante trabajar en la actualización o elaboración del Atlas del Patrimonio Cultural de la ZPC la determinación de la capacidad de carga turística y la implementación de los centros de visitantes. Por otro lado, urge el desarrollo 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 fortalecer la transparencia en la gestión.

El PEDI, como instrumento de planificación integral, reconoce la vocación turística de las ciudades patrimoniales cubanas y define lineamientos generales para la actividad. Sin embargo, no establece las interrelaciones de la actividad turística con el resto de los componentes del ecosistema patrimonial urbano y los límites aceptables para su desarrollo. Por tanto, las estrategias de desarrollo del turismo no siempre dialogan con el resto de los planes sectoriales, y los usos y la intensidad de las funciones turísticas son definidas por las disposiciones pautadas en las Regulaciones Urbanas, careciendo de criterios acerca del impacto del uso turístico y los límites de crecimiento de la actividad. Ello explica la cualidad reactiva del proceso de gestión del desarrollo territorial y del control de los impactos.

El turismo es un componente del ecosistema que conforman las ciudades patrimoniales y, como tal, deben ser entendidas sus particularidades e interacciones, pues las actuaciones de un componente influyen en el resto, y viceversa. Integrar la actividad turística en la gestión integral del desarrollo significa en primera instancia conocer y respetar la naturaleza compleja de los destinos patrimoniales urbanos, por su condición de sitios habitados, de alto valor patrimonial y atractivo turístico; las interrelaciones sectoriales y político-administrativas; las normas técnicas y jurídicas referidas al sector y la salvaguarda del patrimonio cultural; las potencialidades del turismo, identificando los recursos necesarios y previendo sus impactos; la capacidad de las ciudades de acoger la actividad, sin afectar el bienestar y la satisfacción de la población receptora y los

visitantes. Para ello es indispensable fortalecer el carácter vinculante del PEDI, garantizando así la articulación de los actores de la administración pública vinculados al desarrollo territorial, la gestión turística y la protección de los bienes patrimoniales, y la alineación entre las políticas y estrategias sectoriales, locales y nacionales. Solo de esta manera es posible mantener una relación armónica y sostenible entre la conservación del patrimonio, su puesta en valor y las necesidades y aspiraciones de la comunidad local y la nación.

6. CONCLUSIONES

El enfoque integral de la gestión en los destinos patrimoniales urbanos considera el turismo como un componente inherente al desarrollo territorial, con sus particularidades e interacciones, lo cual permite planificar y conducir las actuaciones de la actividad turística alineadas con las estrategias y el ordenamiento territorial. De esta manera se promueve un equilibrio entre la puesta en valor de los recursos, los impactos de la actividad y la calidad de la experiencia turística y el bienestar de los residentes, o sea, la sostenibilidad del desarrollo.

La actividad turística tiene impactos de diversa naturaleza y magnitud en las ciudades patrimoniales cubanas, lo cual es reflejo de los diferentes niveles de desarrollo del turismo y del proceso de gestión. Sin embargo, todas en alguna medida se han beneficiado de los aportes del turismo a la rehabilitación de inmuebles de valor patrimonial y la recuperación de ciertas infraestructuras. Mientras, la insuficiencia de información oportuna, la sistematicidad en el monitoreo de los impactos de la actividad turística y su contribución al desarrollo territorial, y la necesidad de elevar la eficacia de la gestión del turismo y la articulación de actores e instrumentos de gestión son desafíos comunes.

Las experiencias de las ciudades patrimoniales cubanas han demostrado que, bajo los principios de la gestión integral del desarrollo, la puesta en valor turística 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. En ello ha sido clave la voluntad política nacional para evolucionar hacia nuevas fórmulas de gestión del desarrollo territorial y la convicción de los actores involucrados en la gestión de las ciudades de que en el vínculo cultura y turismo existe una oportunidad para la rehabilitación del patrimonio cultural y el desarrollo territorial.

Las experiencias de las ciudades patrimoniales cubanas permiten identificar seis condiciones claves para el éxito y la sostenibilidad del modelo de gestión:

- Voluntad política al más alto nivel para viabilizar la gestión integral del desarrollo.
- Reconocimiento del patrimonio cultural como recurso del desarrollo local.
- Fuero legal especial que define los principios de la gestión: pública, integral, descentralizada y participativa.
- Autoridad única, autónoma, con facultad para gestionar el desarrollo territorial.
- Instrumentos financieros para respaldar los programas de desarrollo.
- Estrategia de comunicación orientada a elevar la conciencia acerca del patrimonio cultural y su conservación, y la transparencia de la gestión.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Viñals, A. J. (2013). *Diseño del producto turístico cultural Bayamo: historia, música y tradición*. Bachelor's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial Departamento de Turismo.
- Alfonso Ledesma, Y. (2013). *Evaluación de las potencialidades para el desarrollo del Turismo Rural en el municipio de Sancti Spiritus*. Doctoral dissertation, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Alomá, P. (Ed.) (2012). *Luces y simiente. Territorio y Gestión en cinco centros históricos urbanos*. Recuperado de <http://www.planmaestro.ohc.cu/recursos/papel/libros/lucesysimientes.pdf>.

- Caballero, L. B., Muñoz Castillo, M., Soto Suárez, M. y Morcate Labrada, F. (2018). Actualidad del patrimonio en Cuba, reflexiones sobre desarrollo sostenible y conservación preventiva. *Estoa. Revista de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Cuenca*, 7(12): 80-92. Recuperado de <https://doi.org/10.18537/est.v007.n012.a05>.
- De la Calle Vaquero, M. y Hernández, M. G. (1998). Ciudades históricas: patrimonio cultural y recurso turístico. *Ería: Revista cuatrimestral de geografía* (47): 249-266.
- Del Sol Alonso, I. M. (2020). La actividad turística, una firme apuesta en Cienfuegos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*: 1-14.
- Entenza, N. P., Rodríguez, O. M., Naranjo, A. P. y Benítez, E. L. Z. (2020). Senderismo como opción para pequeñas ciudades patrimoniales en regiones turísticas: Trinidad de Cuba. *Revista de ciencias sociales*, 26(3): 231-243.
- García Hernández, M. (2007). Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. *Cuadernos de turismo*.
- Gavín Morales, D. E. (2019). Evaluación de los recursos y atractivos para el desarrollo del turismo de salud en el destino Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(3): 301-314. Recuperado de <http://orcid.org/0000-0003-4831-1820>.
- González Herrera, M. R., Rodríguez Rodríguez, M. D. L. Á., Álvarez Hernández, J. A., Azpeitia Herrera, L. D. y Castro Acevedo, G. (2017). Estructuración estratégica para la gestión sostenible de destinos turísticos urbanos patrimoniales. Remedios, Cuba. *International Journal of Innovative and Applied Research*: 79-92.
- Guilarte, Y. P. (2015). The management of the cultural tourism in the old Havana. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 1(1): 61-72.
- Milián-Borges, K. (2017). Actores sociales y turismo cultural. Reflexiones en el destino turístico Santiago de Cuba. *Santiago*: 3-16.
- Naranjo, L. P., Rodríguez, O. M., Novoa, A. E. y Ruiz, J. F. M. (2018). Los bienes muebles con valor patrimonial del Valle de los Ingenios de Trinidad, Cuba: una propuesta para su puesta en valor turístico. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 3(1): 50-54.
- Naranjo Pujol, L. D. (2011). Sancti Spíritus: Ciudad de serpenteantes calles empedradas. En *Las primeras villas cubanas. Cuba*.
- Noa, J. J. L. (2012). El Turismo en Cuba: Elementos Socioculturales que Constituyen Atractivos Turísticos en Baracoa. *Turismo y Desarrollo Local*, 12.

- 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.
- Plan Maestro (Coord.) (1999). *Desafío de una utopía*. Ediciones Boloña.
- Ponce Herrero, G. (2010). Las ciudades patrimoniales cubanas como producto turístico. *Revistas - Investigaciones Geográficas*, 52: 137-166.
- Recondo Pérez, R. F. y González Arestuche, L. R. (2011). Puentes de Matanzas, valioso testimonio a tener en cuenta en la Gestión Integral del Patrimonio-GIP. *Revista Arquitectura e Ingeniería*, 5(2).
- Red de Oficinas (2012). *Luces y simientes. Territorio y gestión en cinco centros históricos de Cuba*. España: Escandón Impresores.
- Sáez Arzola, A. M. (2019). *Sistema de acciones para promocionar el paisaje cultural del centro histórico de Remedios*. Doctoral dissertation, Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Turismo.
- Sandeliz Trejo, L. (2019). *El Museo de las Parrandas, un atractivo para el desarrollo del turismo cultural en Remedios*. Doctoral dissertation, Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Turismo.
- Vinuesa, M. A. T. (2018). Las ciudades patrimonio de la humanidad de España: el desafío de construir destinos turísticos sostenibles en clave de patrimonio cultural. *Estudios Turísticos*, 216: 27-54.