www.flacsoandes.edu.ec

CENTRALIDADES
VOLUMEN 5

Patricia Rodríguez Alomá, coordinadora

Cuba: las centralidades urbanas son los lugares de la memoria

OLACCHI
Organización Latinoamericana
y del Caribe de Centros Históricos

Editor general
Fernando Carrión M.

Coordinador editorial
Jaime Erazo Espinosa

Comité editorial
Eusebio Leal Spengler
Fernando Carrión M.
Jaime Erazo Espinosa
Mariano Arana
Margarita Gutman
René Coulomb B.

Coordinadora
Patricia Rodríguez Alomá

Editora de estilo
Verónica Vacas

Diseño y diagramación
Antonio Mena

Impresión
Crearimagen

ISBN: 978-9978-370-26-1
© OLACCHI
El Quinde N45-72 y De Las Golondrinas
Telf: (593-2) 246 2739
olacchi@olacchi.org
www.olacchi.org
Primera edición: febrero de 2012
Quito, Ecuador

Contenido

Presentación 7

Prólogo 9
Eusebio Leal Spengler

PARTE 1
MARCO NACIONAL

Consideraciones sobre el desarrollo urbano sustentable en Cuba 17
Carlos García Pleyán

Otra vez sobre lo nuevo y lo viejo 31
Isabel Rigol Savio

PARTE 2
LA HABANA, CIUDAD CAPITAL

La ciudad y la ley 61
María Victoria Zardoya Loureda

Pasión y prejuicio en la construcción del patrimonio de La Habana 89
Alina Ochoa Alomá

Imaginarios urbanos de La Habana 137
Félix Julio Alfonso López

Un marco conceptual para la gestión del desarrollo integral de los centros históricos: el caso de La Habana Vieja 163
Patricia Rodríguez Alomá

Del parque Habana a la Plaza Vieja: historia de una transformación integral 219
Patricia Arteaga, Patricia Baroni, Pablo Fornet y J. Miguel Arrugaeta

Experiencias del proyecto de seguridad pública en el centro histórico de La Habana 259
Rosa Carmen González Lorenzo y Carlos Armando Villanueva Morgado

PARTE 3
EXPERIENCIAS EN CUATRO CIUDADES PATRIMONIALES: CIENFUEGOS, TRINIDAD, CAMAGÜEY Y SANTIAGO DE CUBA

Centro histórico de Cienfuegos. Centralidad y modelo de gestión en una ciudad del siglo XIX declarada Patrimonio Mundial 293
Irán Millán Cuétara

El centro histórico de Trinidad como centralidad urbana. Modelo de gestión y políticas 329
Nancy Benítez Vázquez

La Oficina del Historiador de la ciudad de Camagüey. Modelo de gestión 351
José Rodríguez Barreras

El centro histórico de Santiago de Cuba, donde el plan y la gestión se dan las manos 365
Omar López Rodríguez, Gisela Mayo Gómez, Odalis Quintana Catón e Ivette Borjas Martín

Un marco conceptual para la gestión del desarrollo integral de los centros históricos: el caso de La Habana Vieja[1]

Patricia Rodríguez Alomá[2]

Consideraciones conceptuales para la gestión del desarrollo integral de los centros históricos

Desde hace cuatro décadas varios documentos internacionales –con un marcado protagonismo de los enunciados en Latinoamérica– han abordado y recomendado mecanismos de gestión para la rehabilitación de los centros históricos, pero no fue hasta mediados de los ochenta, y sobre todo principios de los noventa, que comenzó la generalización de la interpretación de estos presupuestos teóricos.

Se puede afirmar que, a partir de la última década del siglo XX, se ha registrado una modificación sustancial en el enfoque de la rehabilitación de los centros históricos. Tanto los organismos internacionales como las autoridades responsables del manejo de estas importantes zonas de la ciudad han evolucionado de una postura netamente cultural y asociada al mecenazgo a otra que incorpora criterios de rentabilidad económica y sustentabilidad social. Esto ha provocado la aparición de nuevos sujetos en el ámbito del patrimonio y, por ende, nuevos conflictos.

1 El artículo está basado en parte de la tesis doctoral de la autora, defendida en febrero de 2010.

2 Actualmente directora del Plan Maestro de la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana.

La generalización de políticas neoliberales en la mayoría de los países latinoamericanos agudizó la principal contradicción que caracteriza a los centros históricos: la riqueza de su patrimonio cultural ante la pobreza de su entorno social. Los resultados de los diferentes procesos han sido muy dispares, asociados a la capacidad, el interés o la óptica con que se abordó el problema en cada caso.

Desarrollar procesos de rehabilitación responsables, bajo este escenario, ha supuesto nadar a contracorriente. El neoliberalismo incorpora una nueva problemática al ya complejo panorama que exhiben los centros históricos: sacrificar los presupuestos sociales, privatizar lo rentable y descentralizar lo que no lo es, de lo que resulta un fenómeno nocivo que contrapone la diversidad cultural –principal riqueza de nuestras naciones– a una homologación de patrones culturales y económicos ajenos, absolutamente excluyentes.

Habría que destacar que en los últimos años han ascendido al poder, en una significativa cantidad de países latinoamericanos, gobiernos de amplia base popular, lo cual deberá influir en una práctica más responsable sobre la recuperación de los centros históricos y en una mejor articulación entre las políticas nacionales y locales; en el desarrollo de procesos participativos; en la resolución de los graves conflictos de marginalidad y pobreza, sin transferirlos a otras zonas de la ciudad; entre otros aspectos estratégicos. Ya lo ha señalado el actual presidente de Ecuador, Rafael Correa, al manifestar que no se trata de una época de cambios sino de un cambio de época.

Esta transformación de escenarios traerá variaciones de enfoque y acción, hacia unos más justos y equitativos, pero también serán mayores los retos a enfrentar: la recuperación de los centros históricos tendrá que transitar obligadamente por un camino de innovación que deberá desarrollar procesos capaces de atender la diversidad de actores, dimensiones y escalas. Y para tales cambios es menester contar con claros presupuestos conceptuales probados en el ejercicio de la práctica.

La identificación de una problemática común compartida por la mayoría de los centros históricos en la región, con las especificida-

des de cada lugar, sugiere que su solución pueda enfrentarse a partir de instrumentos, metodologías y/o procedimientos similares, con las lógicas adaptaciones a cada contexto.

Un nuevo enfoque

La magnitud de la complejidad que han adquirido las ciudades en las últimas décadas, caracterizadas fundamentalmente por una segregación asimétrica socio-clasista, masivas olas migratorias, violencia urbana, marginalidad y graves problemas medioambientales, en medio de un escenario de crisis económica, generalización de modelos neoliberales y homologación de patrones culturales hegemónicos, conduce a concluir que se necesita de un enfoque nuevo, transdisciplinario, multiescalar, multiactoral y multidimensional capaz de enfrentar el gran reto que significa revertir la caótica situación.

En el marco de la planificación urbana han aparecido nuevas nociones que facilitan el acercamiento a los graves problemas que caracterizan a la urbe actual desde el pensamiento complejo. El plan de ordenamiento urbano, de haber sido un ente más bien pasivo (propositivo), se ve beneficiado con el pensamiento estratégico (más realista), y este, a su vez, se enriquece con las ideas de la gestión urbana (más ejecutiva).

El complejo escenario urbano actual, sometido a los riesgos que supone la generalización de acciones bajo el prisma de la economía de mercado, requiere del establecimiento de dinámicas de rehabilitación caracterizadas por ser[3]:

3 Si bien la filosofía que encierran las expresiones multiescalar, multiactoral y multidimensional se venía aplicando desde hace años en la conceptualización de la praxis habanera, la terminología específica se debe a la construcción colectiva de un equipo de expertos en el contexto del TPP Ravinovich del Centro Nacional de Investigaciones Competentes de Suiza NCCR N-S: investigación asociada con el Síndrome de Mitigación de los Cambios Globales, co-fundado por la Fundación Científica Nacional Suiza y la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo. En el marco de la investigación, la autora aportó las dimensiones política y cultural, que hasta el momento no se habían tenido en cuenta.

- Multidimensionales: abordar diversas dimensiones del desarrollo expresadas en la ciudad.
- Multiescalares: articular las diferentes escalas de la planificación del desarrollo.
- Multiactorales: implicar en la toma de decisiones a los sujetos con intereses sobre el territorio.

A partir de estos nuevos conceptos es posible abordar el desarrollo urbano desde una perspectiva más integral, que incorpore todas las dimensiones presentes en la dinámica urbana, con un enfoque de sostenibilidad: gobernabilidad (en relación con la dimensión política), sostenibilidad cultural, sostenibilidad medioambiental, sostenibilidad económica y sostenibilidad social. A cada una de ellas se le pueden asociar indicadores esenciales, cuya presencia resulta indispensable para poder clasificar un proceso de desarrollo como integral y sostenible.

La gobernabilidad puede distinguirse a través de los siguientes indicadores: existencia de voluntad política y responsabilidad del sector público, refrendada en un corpus legal especial; reconocimiento de una entidad líder del proceso de desarrollo; garantía de mecanismos de descentralización y espacios de concertación; planificación integral del desarrollo; y generación de externalidades positivas. En la medida en que estos parámetros caracterizadores estén más desarrollados, la tendencia al caos será menor y, por tanto, el territorio será más manejable. La gobernabilidad garantiza la sostenibilidad de las otras temáticas emergentes, la consolidación del rol del sector público a través del establecimiento de regulaciones y procedimientos, y el carácter multiactoral y multiescalar que ha de tener todo proceso holístico de rehabilitación urbana, entre otros aspectos sumamente estratégicos.

La sostenibilidad cultural se basa en los indicadores: aplicación de políticas culturales de proximidad; conexión de la cultura con los objetivos del desarrollo humano; desarrollo del turismo, industrias culturales y economías creativas eslabonadas; conservación y construcción de identidad local y conservación; y desarrollo del tejido urbano y arquitectónico. La presencia de estos indicadores asegura la recupera-

ción, permanencia y generación de valores culturales, tanto materiales como espirituales, y además activa resortes económicos en relación con el fortalecimiento de patrones identitarios que garantizan la diversidad cultural frente a nocivos fenómenos de homologación que tienden a generalizarse.

Por su parte, la sostenibilidad medioambiental se asocia a los indicadores: aplicación de políticas medioambientales de cercanía; recuperación de tradiciones armoniosas con el medio ambiente; aplicación de nuevas tecnologías y conceptos asociados a la cultura medioambiental; manejo de situaciones de emergencia; y existencia de sistemas de monitoreo y estudios de impacto. Con el desarrollo de estos aspectos, se garantizaría el uso racional de los recursos y se atenderían problemas directamente relacionados con el bienestar de los individuos, su seguridad y la preservación del contexto donde se desarrollan.

La sostenibilidad económica se identifica a partir de los indicadores: relación adecuada entre el sector público y el privado; enfoque gerencial de la entidad líder y asociaciones empresariales; aplicación de instrumentos fiscales y mecanismos financieros especiales; y explotación de recursos desde el planeamiento y gestión integral de la cooperación internacional. Un oportuno manejo de estos parámetros asegura el desarrollo de una economía local, que hace posible la materialización de planes y programas.

Por último, la sostenibilidad social se relaciona a los indicadores: derecho pleno a la cultura; participación y corresponsabilidad ciudadana; atención a grupos vulnerables; generación de empleo; y acceso universal a la vivienda y los servicios públicos, porque todos ellos tienden a resolver graves conflictos sociales involucrando a la ciudadanía y dando un carácter de equidad al proceso de desarrollo.

Nunca antes se habían distinguido estas temáticas emergentes con un enfoque sistémico a partir de la determinación de los elementos que les son inherentes y su correspondiente articulación. La aplicación de este sistema de *temáticas emergentes* y sus *signos* de *integralidad* y *sostenibilidad*, para la sistematización, evaluación o conducción de proce-

sos de desarrollo integral de centros históricos, se puede considerar una metodología y denominar TESIS.

A partir de las investigaciones para la conformación de la metodología TESIS se comprobó que el documento conocido como "Normas de Quito", es precursor en relación al concepto de gestión urbana en centros históricos, y que a partir de aquel momento, Latinoamérica ha jugado un rol protagónico en la conformación de un corpus teórico de envergadura en relación con tal noción, alineado a procesos comprometidos desde el punto de vista socioeconómico, centrando el desarrollo en la dimensión cultural.

Además se observó que la acción de revitalización de los centros históricos ha estado influida por dos ideologías contrapuestas que han tomado conciencia de la dicotomía pobreza-riqueza que caracteriza a los centros históricos y del rol estratégico que ellos deben jugar en la planificación del desarrollo urbano.

Por una parte, corrientes de pensamiento asociadas a políticas neoliberales y a criterios de los organismos financieros internacionales, con un marcado protagonismo del sector privado, se asocian a una estrategia de mercado, que genera exclusión y *gentrificación,* expulsando los conflictos a otras zonas de la ciudad. Por otra parte, la intensa producción teórica de expertos y organismos internacionales, así como la celebración de las cumbres planetarias y sus planteamientos fundamentales de interés global apuntan hacia una rehabilitación responsable, donde el sector público regula las pautas del desarrollo, abordando graves problemáticas sociales. La metodología TESIS se nutre de estos presupuestos teóricos para fundamentar cada uno de los indicadores propuestos, que también están permeados por los conceptos derivados del estudio de los documentos internacionales, el análisis de los riesgos y vulnerabilidades provocados por la caótica evolución de la ciudad, y por la investigación de la doctrina urbana más contemporánea.

Todos los indicadores propuestos están, también, de cierta manera, validados a partir de su presencia, en mayor o menor medida, en los procesos de rehabilitación de los centros históricos de la región que han tenido resultados alentadores y que intentan constituirse en

procesos integrales y equitativos, como única manera de abordar responsablemente los problemas estructurales que padecen los centros históricos.

El carácter sistémico de esta propuesta metodológica se evidencia en la natural articulación existente entre los diferentes indicadores; resulta obvio que los dos primeros indicadores de gobernabilidad –"voluntad política y la responsabilidad del sector público, refrendada en un fuero legal especial" y "reconocimiento de una entidad líder del proceso de desarrollo"– resultan condiciones imprescindibles para el desarrollo de cualquier proceso rehabilitador que se quiera emprender con responsabilidad. Si no existieran estas condiciones *sine qua non,* es posible construirlas.

El carácter transversal de la sostenibilidad cultural y medioambiental refuerza la necesaria articulación entre estas dimensiones y las restantes, al comprobarse la estrecha relación del desarrollo de sus indicadores con el de los correspondientes a la propia gobernabilidad y la sostenibilidad socioeconómica.

Como un complemento necesario, es recomendable enlazar los indicadores TESIS a otros sistemas de indicadores afines, tales como los planteados para la evaluación del estado de conservación, a cargo del Centro de Patrimonio Mundial/UNESCO[4], o los sistemas de indicadores aplicados habitualmente por otras agencias del sistema de Naciones Unidas para el monitoreo de aspectos tan importantes como el desarrollo humano o el cumplimiento de los objetivos del milenio.

4 En proceso.

Aplicando la metodología TESIS al caso de La Habana Vieja

Indicadores de gobernabilidad

- Existencia de voluntad política y responsabilidad del sector público, refrendada en un corpus legal especial

En el año 1993 se dictó el Decreto Ley 143, que, en su Artículo 2, establece: "Se adscribe la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana al Consejo de Estado, el cual tendrá la responsabilidad de la alta dirección de sus actividades". Dicho decreto ley otorga prerrogativas especiales a una entidad pública que quedaría, a partir de aquel momento, subordinada directamente al máximo órgano de gobierno del país, y mandatada para desarrollar un proceso autofinanciado e integral, con competencias delegadas: personalidad jurídica, política fiscal especial, sistema empresarial asociado y capacidad para planificar y gestionar el desarrollo integral.

Corpus legal especial

La Habana Vieja cuenta con un fuero legal especial que la comenzó a distinguir desde hace tres décadas, a partir de que se le otorgaran diferentes declaratorias:

- Monumento Nacional y Patrimonio Cultural de la Nación (1978)[5]
- Patrimonio Cultural de la Humanidad (1982)[6]
- Zona Priorizada para la Conservación (1993)
- Zona de Alta Significación para el Turismo (1995)

Resulta interesante destacar que los dos primeros reconocimientos se pueden relacionar a una visión de mecenazgo cultural, mientras que

5 Ley N°1, Ley de Protección del Patrimonio Cultural, y Ley N° 2, Ley de los Monumentos Nacionales y Locales, ambas del 4 de agosto de 1977, y su legislación complementaria.

6 Voto unánime en la 6ª Reunión del Comité Intergubernamental de la Convención del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, del 17 de diciembre de 1982.

los dos últimos –otorgados aproximadamente una década más tarde– se avienen a un cambio de mentalidad que reconoce el potencial económico que representan los valores culturales ya identificados, y por lo tanto no van a centrarse en el objeto, ya reconocido, sino más bien en el sujeto responsable de revitalizarlo.

- Identificación de una entidad líder del proceso de desarrollo

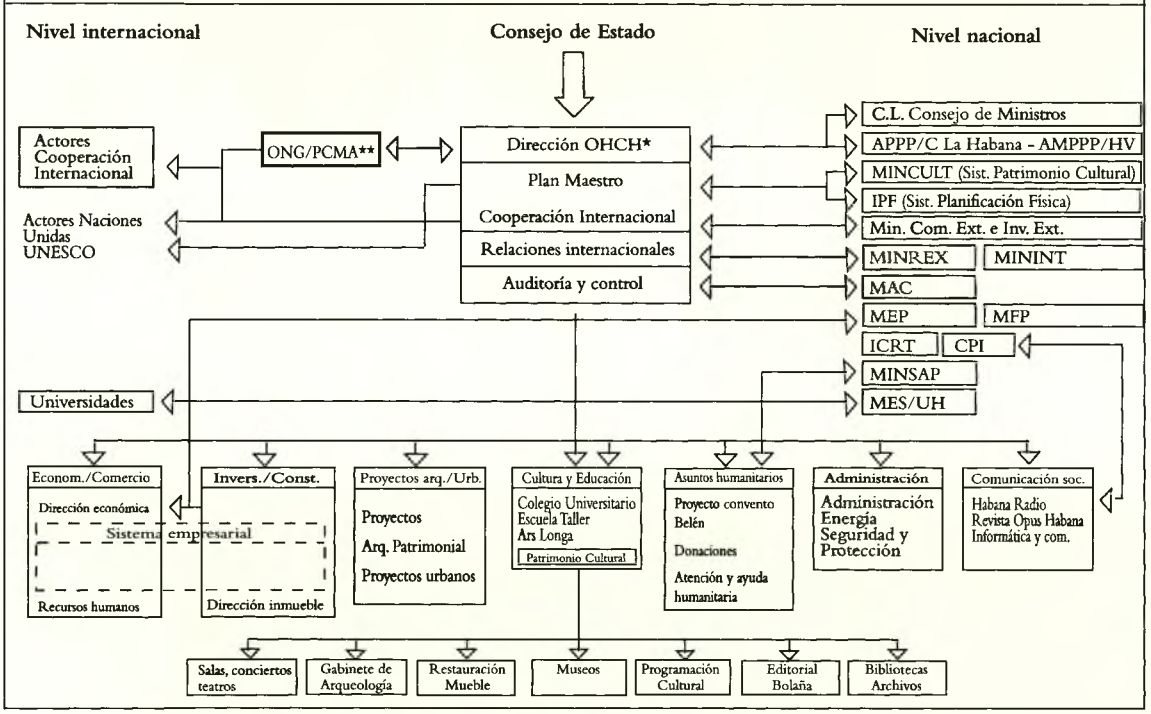
La Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH) fue fundada en 1938. Y fue reconocida en su labor estratégica de salvaguarda del patrimonio cultural y construcción de identidad nacional por el gobierno revolucionario de 1959, identificada como responsable de coordinar los planes quinquenales de restauración a partir de su comienzo en 1981, y designada como entidad líder del proceso restaurador, con competencias delegadas, en 1993.

La OHCH es una entidad pública que, en su evolución natural, ha pasado de ser un organismo autónomo de la ciudad, a subordinarse al Consejo de Estado, con facultades administrativas y prerrogativas especiales para gestionar el desarrollo integral del centro histórico, que ha transcurrido por diversos escenarios y conformado un prestigio a nivel de la ciudadanía y del gobierno a partir de resultados concretos.

El apoyo que la OHCH recibe del Estado en las gestiones pertinentes para el desempeño de su labor, y el hecho de que el financiamiento de la obra rehabilitadora se realiza a dos manos, asumiendo ella la parte de la inversión que ha de financiarse en divisas, mientras que el Estado aporta la correspondiente moneda nacional, le imprime mayor eficacia, estableciéndose una relación interdependiente de mutuo beneficio.

> El escalamiento institucional de la Oficina del Historiador ciertamente fue un proceso muy complejo en virtud del cual fueron expandidas y reforzadas entidades previamente existentes dentro de la Oficina (...) fueron establecidas nuevas entidades (...) fueron adoptados instrumentos jurídicos a nivel nacional (...) y se aplicaron normativas propias de la Oficina (Monreal, 2007: 25-26).

Diagrama 1. Organigrama de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.



La OHCH debe rendir cuentas de su gestión tanto a la administración municipal, como ante los organismos de la administración central de Estado[7].

- Garantía de procesos de descentralización y espacios de concertación

En Cuba, en la década de los noventa, se optó por ciertos esquemas de descentralización que se movieron en un plano intermedio entre posiciones extremas de concentración y desconcentración[8]. La descentralización económica y administrativa ha sido una de las medidas más estratégicas que el Estado cubano ha tomado para garantizar la restauración integral del centro histórico, al tomarse la decisión de destinar los recursos que allí se producen al autofinanciamiento del proceso de desarrollo integral del territorio, a lo que se suma el aporte del Estado en moneda nacional[9], en un sentido de corresponsabilidad.

En La Habana Vieja se verifica un doble proceso, de concentración y desconcentración. El primero, al subordinar directamente a la OHCH al máximo órgano de dirección del país (relaciones horizontales con el Consejo de Ministros y las asambleas Provincial y Municipal del Poder Popular), y el segundo, al facilitar su acción directa en el nivel local.

7 "(...) la Oficina rendirá cuenta anualmente al Consejo de Ministros, sobre su gestión en cuanto al cumplimiento de las atribuciones, facultades y obligaciones que corresponden según las disposiciones de este Acuerdo" (Acuerdo 2951 de CECM).

8 "El gobierno reconoció como su objetivo el logro de una posición intermedia. Por esta razón, entender la concepción de descentralización que encierran estas reformas es tan importante para evaluar hasta dónde la gobernabilidad se transforma" (Hernández, 2000: 27-28).

9 Desde el comienzo de la crisis económica, conocida como "período especial", en Cuba, para cualquier inversión, de cualquier escala se requiere un financiamiento en dos monedas, una libremente convertible (aproximadamente el 40%) y la nacional (aproximadamente un 60%).

Espacios de concertación

En el caso de la rehabilitación de La Habana Vieja se pueden identificar diversos espacios de concertación, reconocidos como de carácter permanente: Consejos de Dirección (internos de la OHCH con participación del presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular y del primer secretario Municipal del Partido Comunista de Cuba (PCC); Comisión de Usos de Suelo y Consultas Relativas al Control Territorial (presidida por el Plan Maestro, con participación de entidades de la OHCH y representantes de la Dirección Municipal de Planificación Física); y Comisión de Aprobación de Proyectos (presidida por la Comisión Provincial de Monumentos, con participación de entidades de la OHCH, y direcciones Municipal y Provincial de Planificación Física).

De carácter eventual (procesos de concertación de planes y programas): Líneas Directrices de la Cooperación, Plan Estratégico Municipal, y Plan Especial de Desarrollo Integral (en proceso).

No obstante, ha costado mucho esfuerzo concientizar a todas las partes implicadas en el proceso de rehabilitación sobre la importancia de los espacios de conciliación de los planes, tanto al interior de la OHCH como con las instituciones afines o con competencia en el territorio: la administración municipal, el sistema de la planificación física y el sistema del patrimonio cultural. La participación ciudadana se tratará, por su trascendencia, bajo una temática de sostenibilidad social.

Sería pertinente aclarar que cuando se comenzó a aplicar un nuevo criterio de recuperación, a partir del año 1994, no estaba prefijado ningún esquema organizativo de cómo responder desde el plan a la nueva dinámica inversionista que se hizo sentir desde el primer año y que fue incrementándose en los sucesivos[10]. Los mecanismos y los

10 Para que se tenga una idea del incremento del monto de las inversiones, para el primer Plan Quinquenal de Restauración, se consideraron 11 millones 300 mil pesos; solo durante el año 1997 el monto de las inversiones en moneda nacional ascendió a 17 millones 455 mil pesos (moneda nacional) y a 11 millones 679 mil dólares. La Empresa de Restauración de Monumentos informa sobre un total de 15 obras concluidas y 21

espacios de concertación se crearon en la medida en que surgieron las demandas de los propios implicados, que sintieron su necesidad, y por la influencia de nuevos criterios conceptuales transferidos a través de la cooperación internacional, los eventos, el intercambio con expertos y las asesorías.

- Planificación integral del desarrollo

El Decreto Ley 143 dota a la Oficina del Historiador de la capacidad de planificar el desarrollo territorial. En diciembre de 1994 se creó el Plan Maestro para la Revitalización Integral de La Habana Vieja, que inmediatamente intuyó que era necesaria una nueva forma de actuar, ante el empuje de la dinámica inversionista que requería propuestas inmediatas, hecho, en cierta medida, contradictorio con el tiempo tradicional de la planificación, por lo que resultó fundamental una presencia en el quehacer cotidiano que garantizara la preparación de instrumentos de planificación –y gestión– más ágiles y flexibles, sin comprometer la redacción de otros instrumentos más complejos y perdurables. La idea de un Plan Maestro, como un documento voluminoso y cerrado, construido en un tiempo limitado y actualizable periódicamente, perdió peso inmediatamente, dando paso a otros criterios de planificación más a tono con el escenario que se estaba perfilando en La Habana Vieja, y con tendencias más actuales[11].

El Plan Maestro pasó a ser sujeto en vez de objeto, pues con ese nombre se comenzó a identificar al equipo encargado de sentar la política de desarrollo, a partir de un Plan Especial de Desarrollo Integral, que

en proceso, mientras que la empresa constructora Puerto Carenas reportaba 37 obras concluidas y 9 acciones de reanimación del espacio público (Informes de la Dirección Económica y de las empresas constructoras Restauración de Monumentos y Puerto Carenas, en el Informe de la OHCH, 1997).

11 "Era necesario entonces un espacio de confluencia donde se efectuara un proceso de actualización, no solo en el sentido de atemperar datos, sino también en el de incluir nuevos criterios a la luz de los cambios que ha tenido el enfoque urbano a escala mundial en los últimos tiempos" (Rodríguez, 1996: 15).

excedía el ordenamiento urbano, al pautarse lineamientos en el ámbito cultural y socioeconómico. "Otra novedad es la visión medioambiental del territorio como geosistema, es decir, unidad donde ocurren complejos procesos de interacción entre el medio físico, la población y la economía (...)" (Rodríguez, 1996: 19). No solo se trataba de decir *qué* hacer, sino, y sobre todo, *cuándo, cómo y con qué.*

La forma en que el Plan Maestro comenzó a enfocar los estudios y propuestas sobre el centro histórico, evidentemente más interdisciplinaria, interinstitucional, flexible y práctica, constituyó una novedad en el campo del planeamiento cubano hasta el momento; sin dudas nació un nuevo paradigma para abordar la rehabilitación del centro histórico desde una perspectiva más adecuada a los nuevos tiempos.

- Generación de externalidades positivas

Desde el inicio del primer Plan Quinquenal de Restauración, en 1981, la estrategia pautada fue recuperar el conjunto de espacios públicos más importantes de La Habana Vieja, reconocido como uno de sus principales valores: el sistema de plazas. El enfoque urbano de recuperar dos plazas y sus ejes de interconexión, animándolos con actividades de uso más amplio, incluso de nivel de ciudad en algunos casos, resultó sumamente estratégico.

Una vez establecido el nuevo modelo de gestión, con posterioridad al inicio de la crisis del período especial, se reanudaron los trabajos en la Plaza Vieja, comenzándose por la rehabilitación del espacio central, seguida de la escuela primaria, la creación de viviendas de tránsito en las inmediaciones[12], y la creación de un fondo de viviendas fuera del centro histórico[13]. En pocos años, la Plaza Vieja se con-

12 Donde alojar a los residentes mientras se rehabilitaban sus casas.

13 Para poder realojar a aquellos vecinos que no regresarían a sus antiguas casas por bajar la densidad de las mismas, antes tugurizadas y después convertidas en casas de apartamentos que, además de brindar mejores condiciones de vida, adaptaban los nuevos apartamentos a las características tipológicas de los inmuebles monumentales.

virtió en uno de los lugares más frecuentados del centro histórico y mantuvo su condición de lugar residencial de viviendas de interés social, pero además incorporó nuevas funciones no previstas en los planes iniciales, que la hacen más heterogénea en los usos y en las personas que la frecuentan.

Fotografía 1. Plaza Vieja restaurada

Fuente: R. Zamora

> A partir de (...) la decisión del historiador de La Habana de transformar radicalmente el espacio central [de la Plaza Vieja], en 1994, comienza una intensa y dinámica etapa de cambio, urbano y social, que conlleva una multitud de decisiones cotidianas de trascendencia, donde participan actores tradicionales pero también nuevos actores que influyen en la dinámica general y en los resultados (Arteaga, Arrugaeta, Baroni y Fornet, 2008[14]).

14 Análisis de la Plaza Vieja realizado en el contexto del TPP Ravinovich del Centro Nacional de Investigaciones Competentes de Suiza NCCR N-S: investigación asociada con el síndrome de mitigación de los cambios globales, co-fundado por la Fundación Científica Nacional Suiza y la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo.

En La Habana Vieja, la existencia de los vendedores ambulantes no constituye un problema. El mercado callejero se dedica fundamentalmente a la venta de artesanías y libros de segunda mano y, si bien se considera una alternativa de trabajo por cuenta propia, no está pautada por una situación extendida de población excluida del mercado laboral. La actividad se desarrolla en espacios públicos previamente pactados con la OHCH y paga un impuesto por su uso[15].

- Seguridad ciudadana

Con el auge de la actividad turística en La Habana Vieja, coincidente con años muy difíciles de la crisis económica, comenzó a incrementarse de manera alarmante el índice delictivo de la zona, que empezó a percibirse como peligrosa, tanto por la población local como por los visitantes extranjeros, principales víctimas de los delincuentes. Tal situación puso en grave riesgo el proyecto de generar las capacidades suficientes para el desarrollo de una economía local autofinanciada, armónica e integral, basada en la explotación del turismo.

Por tal razón, por solicitud de la máxima dirección del Ministerio del Interior, el Estado decidió crear la Policía Especializada del Centro Histórico[16], el 10 de octubre de 1998, como una fuerza capaz de enfrentar el delito y, a la vez, dar atención al turista.

15 En la actualidad se concluye la restauración de un antiguo almacén de la zona portuaria, como parte del proyecto "Habana Puerto Viejo", para la relocalización de los vendedores ambulantes.

16 El cuerpo de policías recibió una capacitación especial, al recibir clases sobre patrimonio cultural, ofrecidas por especialistas de la OHCH, así como adiestramiento en relación con la caracterización histórica y sociocultural del Municipio, basada en la realidad local.

Indicadores de sostenibilidad cultural

- Aplicación de políticas culturales de proximidad

La cultura es el eje transversal de la actividad rehabilitadora de La Habana Vieja, y en tal sentido está presente en prácticamente la totalidad de los programas que se desarrollan. Su interrelación con los aspectos del desarrollo socioeconómico son evidentes en la densidad de servicios culturales, informativos, empleos generados relativos al rescate y difusión del patrimonio cultural, trabajo con sectores etarios determinados, generalización de la formación de recursos humanos especializados en todos los niveles, y utilización del espacio público para grandes eventos culturales, todo lo cual se expresa en el devenir cotidiano del centro histórico.

Cabe destacar un programa que, por sus características, puede clasificarse como de cercanía. Se trata de la experiencia del "aula en el museo"[17], revolucionaria idea pedagógica nacida de la praxis, que acerca no solo al niño, sino a su familia al mundo de la cultura, en un sentido sumamente estratégico, al incorporar aulas de primaria al interior de los museos y casas museos, como alternativa de alojo mientras se rehabilitan las escuelas, o como estímulo educativo.

Otra experiencia de suma importancia, por su trascendencia en la ciudadanía, es el programa de "Rutas y Andares", que, vigente durante las vacaciones de verano, acerca a la familia cubana al complejo mundo de la restauración y la cultura, a partir de visitas, guiadas por

17 La experiencia del "aula en el museo" comenzó como una necesidad directamente asociada al proceso rehabilitador, cuando se dio inicio a la demolición del parqueo semisoterrado para la recuperación del espacio central de la Plaza Vieja. No fue un proyecto concebido en un laboratorio de metodólogos, sino una respuesta creativa ante un problema concreto de la rehabilitación. La experiencia fue tan enriquecedora para ambas partes que continuó desarrollándose, tanto para la rehabilitación de otras escuelas del territorio como para crear un estímulo a profesores y alumnos. Durante su estancia, los niños reciben clases de patrimonio cultural, información propia de la instalación, etc. Ellos devienen pequeños embajadores culturales en sus hogares, abriendo la puerta del aula-museo a su familia.

los propios protagonistas del proceso de revitalización, a los gabinetes especializados, *ateliers* de artistas, excavaciones y hallazgos arqueológicos, centros especializados, etc., que se abren al público.

No obstante, no se han desarrollado procesos participativos con la ciudadanía en atención a conformar políticas culturales de manera conjunta, involucrándola en la toma de decisiones y en la evaluación de programas y proyectos. Tampoco se ha aplicado la Agenda 21 para la Cultura[18]. Todos estos, nuevos conceptos a tener en cuenta para el perfeccionamiento de la dimensión cultural.

Fotografía 2. Programa sociocultural "Rutas y Andares"

Fuente: N. Martí

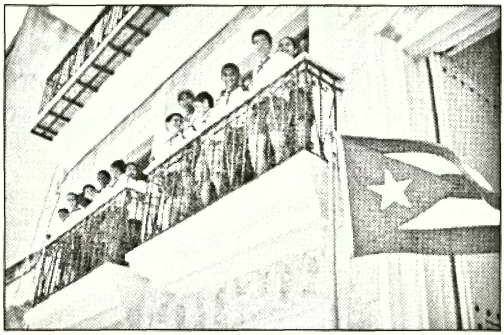
- Conexión de la cultura con los objetivos del desarrollo humano

En el proyecto de rehabilitación de La Habana Vieja siempre ha estado presente una fuerte interrelación entre las dimensiones cultural y social, pues se comprenden en un sentido de retroalimentación mutua.

18 Ninguna ciudad cubana ha adoptado esta interesante y novedosa iniciativa, donde participan más de 300 ciudades, gobiernos municipales e instituciones vinculadas al desarrollo urbano desde la perspectiva de la cultura.

La elevación de la calidad de vida y el propio desarrollo humano fueron objetivos fundamentales comprendidos a partir de la responsabilidad delegada a la OHCH de impulsar un desarrollo integral, que puede comprobarse en la diversidad y calidad de una serie de proyectos de excelencia desarrollados en inmuebles de alto valor cultural restaurados a tales efectos, así como en el desarrollo de múltiples programas sociales de gran contenido humanitario, vinculados siempre al carácter del medio cultural donde se realizan.

Fotografía 3. Escuela primaria El Salvador



Fuente: N. Martí

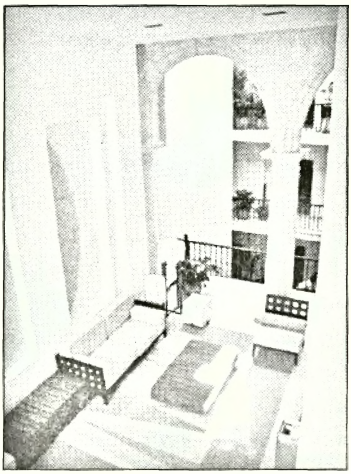
El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) reconoció, en 1998, una filosofía afín a sus principios cuando propuso la entrada en La Habana Vieja del Proyecto de Desarrollo Humano Local, a partir del cual se impulsaron proyectos en tres líneas vitales para el desenvolvimiento del hábitat en el centro histórico: apoyo a la descentralización técnico-administrativa; desarrollo de la economía local; y cobertura, sostenibilidad y calidad de los servicios locales. Todas ellas planteadas a partir de la transversalidad de los conceptos de género y medio ambiente. También se han recibido reconocimientos de UN-Hábitat, por el trabajo realizado. Pero nunca se han aplicado directamente los indicadores de IDH o EQxIS a la experiencia del centro histórico, lo cual resultaría de sumo interés.

- Desarrollo del turismo, industrias culturales y economías creativas eslabonadas

Actividad turística

En consonancia con las políticas nacionales, que consideraron el turismo como una actividad económica de rápido retorno para palear la crisis económica de los años noventa, una de las prerrogativas traspasadas a la OHCH para el desarrollo de una economía local autofinanciada fue la creación y asociación a la Compañía Habaguanex S.A., para la administración de toda la actividad turística, y, por extensión, la gastronómica y la comercial, basada en la concentración de los valores culturales. "Por eso el enfoque estratégico del turismo [en La Habana Vieja] se dirige hacia la definición de turismo cultural que busca fortalecer la memoria (historia), la identidad (cultura) y la pluriculturalidad (diversidad)" (Carrión, 2006: 197).

Fotografía 4. Hostal de San Felipe y Santiago, recientemente inaugurado



Fuente: P. Rodríguez

El Plan Estratégico[19] para el desarrollo de la función terciaria plantea como objetivo estratégico desarrollar la planta hotelera, el sector inmobiliario y los servicios metropolitanos en el centro histórico, principalmente a partir de la promoción de un turismo nacional e internacional, a la vez que potencie un uso diversificado del patrimonio urbano que lo convierta en lugar de encuentro y disfrute social[19]. El centro histórico ha incrementado su capacidad de alojamiento de turistas a partir del crecimiento que el sector tuvo por las inversiones realizadas fundamentalmente hacia finales de los noventa, y sus ofertas tienen una gran demanda.

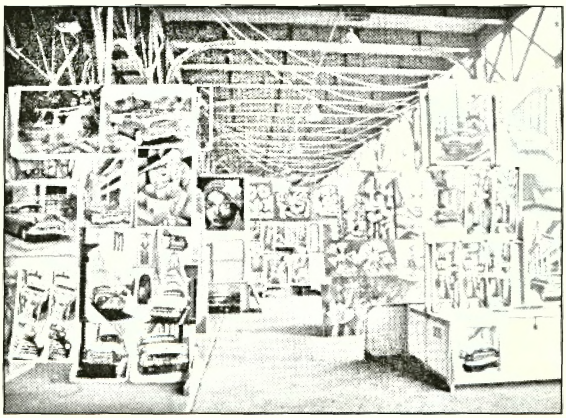
Actividades económicas creativas

Los expertos Monreal y Carranza, asesores del Plan Maestro, han expresado que el centro histórico de La Habana tiene características excepcionales que pueden convertirlo en el territorio líder del avance del país hacia el desarrollo. Han hecho esta valoración a partir de haber identificado condiciones que combinan, a la vez, dos cualidades de la especialización productiva: la diversidad y complejidad de un conjunto de actividades económicas, y la generación de múltiples eslabonamientos productivos[20].

19 Se trazan cuatro lineamientos estratégicos para el desarrollo de la actividad: garantizar un desarrollo del turismo con criterios rigurosos de selectividad y sustentabilidad; evaluar oportunamente las implicaciones funcionales, físicas y económicas derivadas de la asimilación del turismo de cruceros; priorizar los planes de desarrollo del sector inmobiliario, una de las principales vías de reactivación y diversificación económica del centro histórico; y estimular la recuperación de los diferentes servicios que destacaron al centro histórico, otorgándole su carácter polifuncional, jerarquizado y cualificado, que lo ha distinguido a lo largo de su historia.

20 "En realidad existen muy pocas localidades en Cuba que cuenten con condiciones tan favorables como el centro histórico para afianzar territorialmente un entramado económico de actividades dinámicas, diversificadas y mutuamente reforzadas, asentadas todas en la utilización intensiva del conocimiento, que puedan desarrollar el papel de 'núcleo duro' de lo que bien pudiera ser el primer caso en Cuba de una economía municipal caracterizada por una especialización productiva representativa de la estruc-

Fotografía 5. Antiguos almacenes de San José rehabilitados para comercio de artesanías



Fuente: P. Rodríguez

A pesar de que aún no se puede identificar un fuerte desarrollo de esta esfera económica, ni la creación de cadenas de interrelación, existe una serie de iniciativas que apuntan hacia su favorable evolución, entre ellas: la fundación del Colegio Universitario San Gerónimo de La Habana[21] –el más estratégico proyecto de corte sociocultural, muy ligado a lo económico en un sentido I+D–, "Hay que replantear la relación universidad-centro histórico partiendo de la formación de los actores y de la determinación de la función de las universidades en los centros históricos (...) La vida estudiantil dentro del centro histórico

tura de un país desarrollado. Sería, en síntesis, una imagen adelantada del tipo de estructura económica a la que debería aspirar a largo plazo el país en su conjunto" (Carranza y Monreal, 2002: 2).

21 Facultad universitaria adscrita a la Universidad de La Habana patrocinada por la Oficina del Historiador, que imparte una carrera inédita en el país: Preservación y Gestión del Patrimonio Histórico Cultural, basada en la densidad de conocimientos y la vasta experiencia en materia de rehabilitación integral que el territorio atesora, así como en la diversidad de instituciones que podrían servir de laboratorios prácticos para la enseñanza, deviniendo el centro histórico un campus universitario.

es un elemento vivificador de la ciudad (...)" (Carrión, 2001: 56); el desarrollo de medios de comunicación de alta calidad –emisora radial Habana Radio, revista *Opus Habana* y editorial Boloña, que ya se proyectan en plataformas digitales–; y el fomento de instalaciones de salud pública de excelencia, así como servicios especializados para la tercera edad, que constituyen un referente nacional.

- Conservación y construcción de identidad local

A pesar de que no existe un inventario que clasifique y evalúe el estado de conservación del patrimonio inmaterial del centro histórico, se han realizado investigaciones y acciones para revitalizar antiguas tradiciones, como la recuperación de la comparsa tradicional Los Dandys, del barrio de San Isidro, el Día de Reyes, la procesión de Semana Santa, la presencia del café tradicional como espacio de encuentro social, la recuperación del ambiente musical, antes con vitrolas, ahora con música en vivo (generación de empleos indirectos), y la tradición del bordado y la platería, por solo mencionar algunas.

Como programas del adulto mayor están contemplados también la recuperación y mantenimiento de la tradición oral y la compilación de imágenes antiguas. La OHCH cuenta con excelentes archivos y una fototeca, que atesoran una importante parte del acervo cultural de la ciudad y la nación.

La tradición del pregón está prácticamente perdida y no hay una valoración suficiente del potencial de la entidad musical que aún se conserva en las ciudadelas relacionada a los cultos sincréticos, ni de nuevas expresiones populares asociadas a la música *reggae* y la cultura *rastafari*, presentes en el territorio.

Se han impulsado nuevas manifestaciones intangibles a través de la promoción de eventos culturales callejeros que van imponiéndose como parte del ambiente urbano; tales son los casos del evento anual Paisaje en Movimiento, el espacio cedido a la Bienal de las Artes Plásticas, los nuevos personajes que evocan a los antiguos, o los tropazancos que amenizan la cotidianidad de las calles.

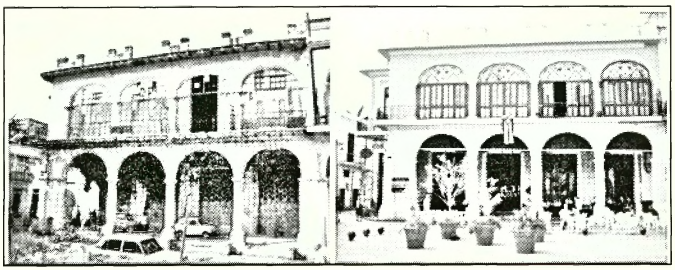
Fotografía 6. Tropazancos en las calles de La Habana Vieja

Fuente: N. Martí

- Conservación y desarrollo del tejido urbano y arquitectónico

El proceso de rehabilitación comenzó en 1981, con el primer Plan Quinquenal. Existen inventarios detallados (tipologías, uso, estado técnico-constructivo, estilos y época de construcción) e informatizados en un sistema de información territorial (SIT). Todos los edificios están protegidos según el Grado de Protección que establece la ley.

Fotografía 7. Antes y después de la restauración de un inmueble en la Plaza Vieja



Fuente: Fondo de imagen de Plan Maestro y R. Zamora

Se constata un incremento considerable en la recuperación del patrimonio inmueble y de los espacios públicos, a partir de una estrategia de acción planteada bajo cuatro premisas fundamentales: revitalización del sistema de centros tradicionales y sus ejes de interconexión; acciones de rehabilitación en los bordes, accesos y ejes comerciales tradicionales; concentración de inversiones en focos dinamizadores al interior de la trama urbana; y recuperación de edificaciones aisladas de gran interés cultural.

De esta manera, se ha rehabilitado un tercio del área del centro histórico capitalino, con la consiguiente generación de externalidades positivas y acciones sinérgicas, que dan sostenibilidad al proyecto.

Tabla 1. Inmuebles recuperados según función

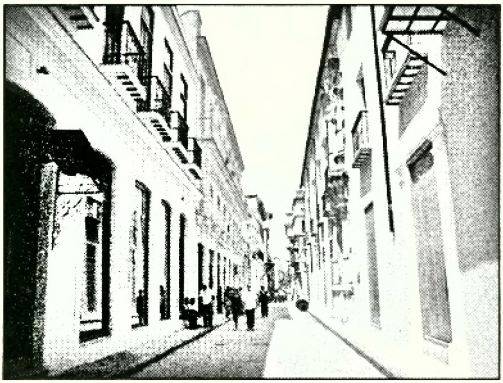
Número de inmuebles recuperados según función*

Año	1959-80	1981-85	1986-90	1991-94	1995-96	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total
Cultura	8	20	24	6	4	8	1	6	2	7	6	3	14	2	6	7	0	124
Hotelería	-	-	1	-	2	-	-	2	3	2	4	1	3	-	-	2	0	20
Comercio y Gastronomía	-	3	1	2	15	6	6	15	17	7	7	5	8	13	16	10	19	150
Inmobiliarias	-	-	-	-	1	1	3	1	1	1	3	3	5	-	-	2	0	21
Viviendas	-	-	-	-	23	15	17	45	83	98	92	30	36	21	28	25	669	1182
Salud	-	1	-	-	3	2	1	3	9	6	10	4	2	-	2	3	0	46
Educación	-	-	-	-	-	-	-	1	10	2	3	4	3	1	5	5	0	34
Otros servicios	-	2	5	-	4	5	12	17	5	5	7	9	28	31	34	36	55	255
Monumentos, parques y plazas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	16
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	21
TOTAL	8	26	31	8	52	37	40	90	130	128	132	59	99	68	91	90	780	1869

* Aquí se incluyen, además de las edificaciones contempladas en la tabla, edificaciones recuperadas totalmente por periodo, aquellos inmuebles recuperados parcialmente, sobre todo plantas bajas.
Fuente: Unidad presupuestada de inversiones, Oficina del Historiador

Plano 1. Proceso de rehabilitación del centro histórico

Fotografía 8. Calle Obrapía recuperada



Fuente: P. Rodríguez

Indicadores de sostenibilidad medioambiental

- Aplicación de políticas medioambientales de cercanía

No se han aplicado políticas de cercanía con relación al medio ambiente, ni la Agenda 21 local, que ha de articularse a la Agenda 21 para la Cultura. Se han realizado algunos trabajos comunitarios en relación a la preservación del medio ambiente (reciclaje de desechos domésticos, agricultura urbana), generalmente vinculados al Grupo de Trabajo Estatal de la Bahía (GTE-BH); y también se han llevado a cabo algunas iniciativas con grupos estudiantiles de diverso nivel, en relación a la celebración del Día del Medio Ambiente.

Si bien es un indicador muy vinculado a otros aspectos reflejados bajo otras temáticas emergentes, por ser más evidente su expresión en aquellas (vivienda, servicios públicos, tratamiento de grupos vulnerables, empleo), se requiere de un mayor desarrollo y sistematización, precisamente por el carácter participativo que plantea.

No existe suficiente conciencia, ni de la ciudadanía ni de las instituciones radicadas en el territorio, de la importancia estratégica de desarrollar políticas locales relativas al medio ambiente.

- Recuperación de tradiciones armoniosas con el medio ambiente

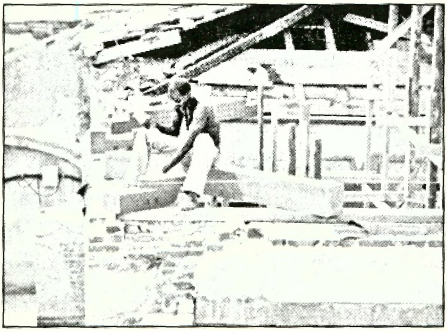
La experiencia más importante en este sentido es la creación de las escuelas taller[22], para la recuperación de oficios prácticamente perdidos (vitrales, yeso, cantería, pintura mural, herrería, etc.), aplicándose un sistema de maestros y aprendices que realizan su labor práctica en obras de restauración.

El uso de materiales y técnicas tradicionales no se ha generalizado, fundamentalmente por la depresión de su producción a escala nacio-

22 La primera de ellas, Melchor Gaspar de Jovellanos, fue creada en 1991 a instancias de la Cooperación Española. En la actualidad se cuenta con cuatro centros de esta naturaleza, también favorecidos por proyectos de cooperación internacional descentralizados.

nal. Estos son utilizados solo en casos excepcionales de restauración de determinados inmuebles muy valiosos.

Fotografía 9. Recuperación de técnicas tradicionales de la construcción en el antiguo convento de las Teresianas



Fuente: G. Sánchez

Fotografía 10. Alumnos de la escuela taller

Fuente: P. Rodríguez

A través de la cooperación internacional se está apoyando la recuperación de la producción local de materiales y componentes tradicionales. Tal es el caso de los talleres de yesería, herrería, vidriería y el de baldosas hidráulicas.

No se han identificado experiencias en el sentido de aprovechar tipologías arquitectónicas, diseño de carpinterías en blanco, régimen de brisas y asoleamiento, o la posibilidad de reciclar las aguas de lluvia, entre otros aspectos, con el objetivo de hacer un uso más racional de los recursos. Y el desarrollo de huertos barriales ha sido muy incipiente.

- Asimilación de nuevas tecnologías y conceptos asociados a la cultura del medio ambiente

Se verifican acciones en este sentido. Se ha generalizado la práctica del reciclaje de escombros, que resulta beneficioso por el ahorro en áridos y en combustible para el acarreo. Y también se reciclan determinados materiales existentes en la edificación para su propia restauración (maderas, pavimentos, herrería).

En las regulaciones urbanas se ha legislado con respecto a las inversiones que apliquen criterios de aprovechamiento de las condiciones climáticas para el confort requerido por diversos usos. Pero, por ejemplo, hay pocos casos de utilización de la energía solar para el calentamiento del agua en instalaciones hoteleras. Se aplican nuevas tecnologías que aportan rapidez y ligereza a las inversiones, mas no existe una conciencia generalizada del reciclaje de desechos orgánicos e inorgánicos, ni en la ciudadanía ni en las instituciones.

- Manejo de situaciones de emergencia

En Cuba existe un eficiente sistema de Defensa Civil[23], estructurado desde el nivel nacional hasta el local, y reconocido internacionalmente.

23 Seleccionado como mejor práctica en Dubai, 1996 (Ciudades Sostenibles).

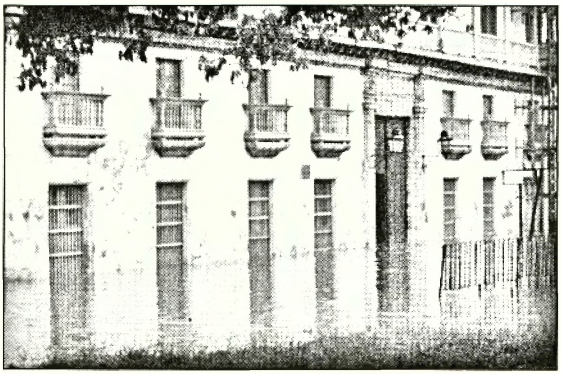
En caso de contingencia, todos los recursos con que opera el sistema de empresas constructoras asociadas a la OHCH, así como la reserva para tales situaciones, se ponen inmediatamente a disposición de las decisiones de la Asamblea Municipal del Poder Popular, autoridad máxima del territorio en caso de alarma[24]. También se ponen a disposición las instalaciones del antiguo convento de Belén, epicentro de la actividad comunitaria y social, para servir de refugio.

Pero el centro histórico padece una situación cotidiana muy grave, relacionada con el pésimo estado técnico constructivo de gran parte del fondo habitado, que le confiere una situación de riesgo permanente, con la consiguiente anuencia de albergue, que los moradores no acatan debido a sus malas condiciones[25]. Se crea, así, una situación social realmente crítica, al encontrarse una gran cantidad de vecinos en condiciones vulnerables. El criterio de generalización de la emergencia preventiva, a través de un programa especial con asignaciones presupuestarias específicas, aún no prevalece.

24 "En agosto de 2004 fui testigo del paso del huracán Charlie por La Habana. Fue impresionante ver la movilización de los pobladores, así como por las diferentes dependencias de la OHCH, en orden de prevención y trabajos postdesastre. La institución trabaja en colaboración con la Defensa Civil y los pobladores, organizados en grupos comunales. Articulada con el municipio, la OHCH proporciona servicios de mitigación para llevar a cabo tareas de prevención y remedio de daños causados por desastres naturales" (Mutal, 2006: 134,135).

25 Espacios reducidos, poca o nula privacidad, almacenamiento de los bienes muebles de la familia. Estancias extremadamente largas, por el crónico déficit de viviendas.

Fotografía 11. Inundaciones producidas por la penetración del mar tras el paso de un huracán



Fuente: Fondo de imagen del Plan Maestro

- Existencia de sistemas de monitoreo y estudios de impacto

Se han realizado monitoreos de corte socioeconómico, destacándose las encuestas a la población y los realizados con respecto al desarrollo del turismo. Pero esta no puede considerarse una actividad sistematizada.

Indicadores de sostenibilidad económica

- Relación adecuada entre el sector público y el privado

En el caso cubano, el sector privado no tiene un peso significativo. Este apenas tiene expresión, desde la supresión del ejercicio de este tipo de actividad en 1968[26]. El trabajo por cuenta propia, aprobado en el país

26 La "ofensiva revolucionaria" comenzó con un discurso de Fidel Castro el 13 de marzo de 1968 y su objetivo era la eliminación de todos los establecimientos privados que quedaban en el país, además de hacer un llamado a combatir el parasitismo social, el

mediante el Decreto Ley 141 de septiembre de 1993, a partir de la grave crisis económica que provocó una considerable reducción de puestos de trabajo, abrió la posibilidad de desarrollar "negocios privados" que hipotéticamente podrían influir en la recualificación de inmuebles de La Habana Vieja, tales como los pequeños restaurantes y casas de hospedaje para el turismo internacional. Pero realmente es un sector que no ha sido suficientemente explorado ni explotado.

Otros trabajos por cuenta propia, como la venta ambulante de artesanías y libros de uso, aportan discretamente al sistema de la OHCH, en moneda nacional, por la renta del espacio público. En la esfera de las tradiciones y las artesanías, se ha incursionado en la restitución de formas de asociación (hermandades) que favorecen el desarrollo de dichas actividades[27], a la vez que ayudan a la recuperación, mantenimiento y transmisión a las nuevas generaciones de labores manuales prácticamente extinguidas.

- Enfoque gerencial de la entidad líder y asociaciones empresariales

Como ya se ha comentado, la OHCH es reconocida como la representante del Estado cubano en la zona donde opera. Para ello se le ha dotado legalmente de la facultad para el buen desempeño de su mandato. Las competencias delegadas la ponen en capacidad de gestionar recursos financieros de diversas fuentes nacionales e internacionales; de planificar integralmente el desarrollo; y de coordinar y concertar sus planes a diversas escalas (desde la local hasta la nacional) y con múltiples instituciones sectoriales. Además, como ya se ha especifica-

individualismo, el egoísmo, el subjetivismo y mejorar la prestación de servicios a la población. Para el 1 de mayo de ese año se estima que habían sido suspendidos más de 58 mil pequeños negocios dedicados, en su mayoría, a transportación, reparación y mantenimiento de vehículos, reparación de equipos eléctricos y otros relacionados con albañilería, pintura y carpintería (debo esta observación a aclaraciones hechas por Félix Julio Alonso, historiador.).

27 Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén, y Hermandad de Plateros de San Eloy. También existe una asociación entre la OHCH y trabajadores privados, en el ámbito del transporte de coches de caballo y en el de la construcción.

do, cuenta con un respaldo legal claro, preciso y específico, que ha facilitado la implementación de diversos instrumentos de gestión, incluidos los de manejo financiero.

La OHCH es una entidad pública que opera con una óptica empresarial que le infunde un gran dinamismo; su alianza estratégica con el Estado ha producido excelentes resultados en la recuperación del centro histórico. No es una entidad de gobierno, pero actúa en un sentido de cooperación con él, en todos los ámbitos de su administración.

"Con el paso de los años, la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana se ha convertido, en la práctica, en la corporación pública local más poderosa de Cuba" (Monreal, 2007: 22)[28].

Sistema empresarial

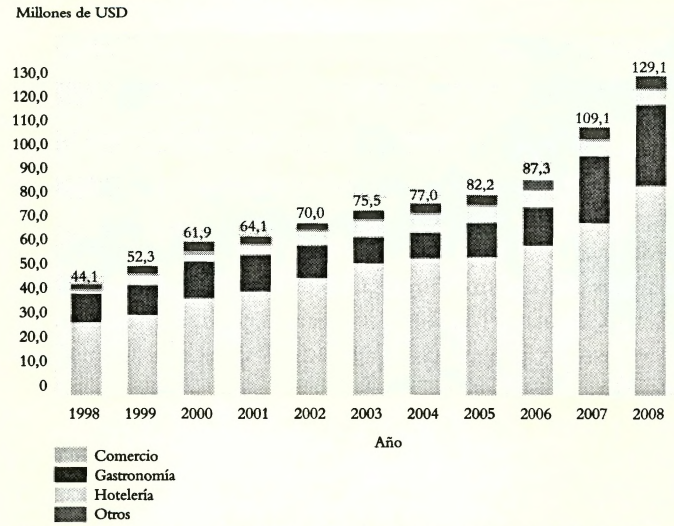
La OHCH cuenta con un sistema empresarial asociado, en el que esta es la accionista mayoritaria, que se ha ido construyendo a partir de la declaratoria de Zona Priorizada para la Conservación, en octubre de 1993, y que está conformado por tres grupos fundamentales: las empresas del sector terciario, las empresas constructoras y de producción industrial y las de proyecto e inversiones. La inmensa mayoría de las ganancias del sistema empresarial tributan a la Dirección Económica de la Oficina del Historiador, para ser redistribuidas en los planes de inversión y programas socioculturales, a través de un sistema de flujo de caja.

En el primer grupo se identifican cinco entidades: la compañía turística Habaguanex S.A. (1994), la agencia de viajes San Cristóbal S.A. (1995), la empresa D'Leone S.A. (1996), la inmobiliaria Fénix S.A. (1996) y la inmobiliaria Áurea S.A. (1996).

28 Aquí se entiende por "corporación pública local" una institución (o red de instituciones) de carácter estatal en la que lo local significa, al menos, dos cosas: a) una dimensión espacial de nivel municipal (o submunicipal) como marco para la acción de la entidad, y b) el predominio significativo de los intereses territoriales en la lógica interna de la entidad, en sus acciones y en sus relaciones con otros actores institucionales.

La fuente más importante de obtención de los recursos que se aplican a la rehabilitación del centro histórico desde entonces proviene de este sistema empresarial del sector terciario asociado a la OHCH, que representa el 72,22% de los ingresos totales derivados de la gestión de recursos, y que suma lo generado por la contribución a la rehabilitación (5,36%), lo movilizado por la cooperación internacional (5,31%) y los créditos concedidos por la banca nacional (17,22%). En relación con la generación de recursos propios (sistema empresarial más la contribución a la rehabilitación), lo generado por el primero representa el 93% de las ganancias a disposición de la rehabilitación.

Gráfico 1. Ingresos de la Compañía Habaguanex S.A. por sectores (1998-2008)



Los datos se corresponden con moneda tota (USD+MN). A los efectos de balance de la economía se considera 1MN= 1USD

Fuente: Compañía Turistica Habaguanex S.A., Oficina del Historiador.

El segundo grupo está compuesto por la empresa Restauración de Monumentos (1983), la empresa Mercurio (1995), la empresa Puerto Carena (1997), la empresa Restauración del Malecón, y la empresa Cabildo (2001). Estas entidades no tributan ganancias a la OHCH, pero por su propia gestión son capaces de autosostenerse. La Oficina contribuye con ellas al dotarlas de equipos pesados y especializados, y ellas se caracterizan por su aporte a la generación de puestos de trabajo; se reporta que el 30% de sus empleados son residentes de La Habana Vieja, cifra que asciende a más del 50% si se tienen en cuenta los procedentes de los municipios vecinos.

El tercer grupo, sin ser de carácter propiamente empresarial, garantiza una parte importante del proceso de rehabilitación física. Está formado por el Grupo de Importación y Exportación (1995), la Unidad Presupuestada de Inversiones (2001), la Dirección de Proyectos, y la Dirección de Arquitectura Patrimonial (que tienen su origen en el Taller de Arquitectura de los años ochenta), fusionados en una Dirección de Arquitectura y Urbanismo (2009).

- Aplicación de instrumentos fiscales y mecanismos financieros especiales

Instrumentos fiscales

Para la recuperación de La Habana Vieja se ha aplicado un único instrumento fiscal, la contribución a la rehabilitación, que se estableció en el Artículo 8 del Decreto Ley 143, especificado en la Resolución N° 38 del Ministerio de Finanzas y Precios, del 11 de agosto de 1997[29]. Hasta

29 Estableció, en su primer "Resuelvo", que las entidades enclavadas en el territorio debían contribuir a la restauración del mismo con una cuantía del 5% sobre el ingreso bruto proveniente de las operaciones mercantiles, si operaran con moneda libremente convertible, y del 1%, por igual concepto, aquellas que operasen con moneda nacional. Además se aclaró que quedaban excluidas de la contribución las asociaciones cuyos ingresos provinieran exclusivamente de las cuotas aportadas por sus miembros, las representaciones de firmas extranjeras y empresas mixtas, las partes en los contratos de asociación económica internacional y las empresas de capital totalmente extranjero.

2007, se ha obtenido un total de 24 millones 371 mil mlc[30] (Dirección General Económica, OHCH) por esta vía.

Mecanismos financieros[31]

A pesar de la crisis económica de inicios de los años noventa, y como una expresión de la voluntad política de apoyar la rehabilitación del centro histórico, el Estado dispuso, en 1994, dos préstamos iniciales: uno para la restauración del hotel Santa Isabel, ascendente a un millón 385 mil dólares, a través de FINTUR (Financiera del Turismo), y otro como capital inicial de la empresa mixta Áurea S.A., por un millón de dólares, facilitado por el Banco Nacional de Cuba.

A partir de aquel momento, los mecanismos financieros que ha usado la OHCH (Tesorería de la Dirección General Económica de la OHCH, noviembre de 2008) para incrementar su capacidad inversionista han sido fundamentalmente tres: créditos, líneas de crédito y cartas de crédito financiadas. Los recursos obtenidos por estas vías se han destinado principalmente a inversiones de carácter lucrativo (obras nominalizadas), es decir, a incrementar la planta de servicios que aporta los recursos para el autofinanciamiento de la rehabilitación. Estas fuentes fueron solicitadas entre 1997 y 2005.

La OHCH se ha relacionado con cinco entidades bancarias cubanas y siempre ha cumplido con sus obligaciones a tiempo, habiendo recibido avales de los diferentes bancos que acreditan su confiabilidad. En algunos casos se ha negociado con éxito el aplanamiento de algunas deudas, con el objetivo de buscar un reacomodo o compensación de las cargas de amortización en función de sus necesidades financieras. Las condiciones de los créditos han oscilado entre los términos de

30 Sigla de moneda libremente convertible; puede equipararse al dólar para una mejor comprensión.

31 Cuba no puede acceder a préstamos de organismos financieros internacionales por las restricciones impuestas por el bloqueo económico que sostiene la administración de Estados Unidos contra nuestro país.

dos a nueve años y los intereses, con tasas entre 11,5% y 4%, predominando los créditos duros. La banca cubana no prevé préstamos de ayuda al desarrollo.

- Recursos desde el planeamiento

No existe una conciencia ni legislación que reconozcan el valor del suelo como recurso económico[32]. Carlos García Pleyán y Ricardo Núñez, expertos nacionales en urbanismo, han comentado que "La experiencia cubana destaca que en el manejo del suelo predominó el enfoque uso y no el de valor (...) la inexistencia de instrumentos económico-financieros y la pérdida de una cultura de valorización del suelo han generado dificultades al proceso de gestión urbana" (2001: 114).

No obstante, se ha podido identificar el patrimonio inmobiliario con que cuenta la OHCH, así como el monto que significa en tanto activos (945 millones de pesos) (Dirección General Económica, OHCH). Por otra parte, las regulaciones urbanas redactadas para el centro histórico, que han concluido su proceso de actualización en 2008, han tomado en cuenta la creación de suelo, como un mecanismo para hacer más eficiente el uso del recurso, a partir de un estudio profundo del territorio, sus características urbanas y las tipologías de las edificaciones.

- Cooperación internacional

La proyección de la OHCH con respecto a la cooperación internacional se ha insertado en la política trazada por el Estado cubano a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración (hoy día fusionados).

32 A pesar de esta debilidad, el Estado cubano comenzó a tomar cierta conciencia del valor del suelo cuando dictó la Ley de la Inversión Extranjera, en 1995, donde se considera como aporte de la parte cubana el valor del suelo, en muchos casos estimado a partir de considerarlo el 50% del monto total de la inversión. "El suelo en particular ha comenzado a vislumbrarse como uno de los recursos que más posibilidades ofrece a las autoridades gubernamentales (...)" (García Pleyán y Núñez, 2001: 99-100).

En 1982, la UNESCO hizo un llamado:

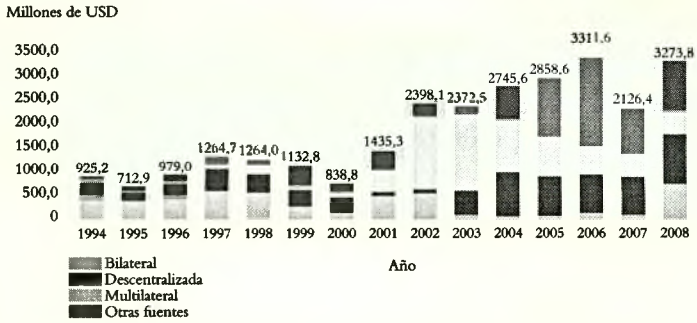
> (...) a los estados miembros (...), a las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales, a las instituciones públicas y privadas, a las fundaciones, artistas y poetas, historiadores y educadores, a ofrecer con generosidad sus contribuciones en dinero, en materiales o en servicios para la gran tarea que emprende el Gobierno de la República de Cuba para preservar su patrimonio histórico (...).

Desde entonces, la comunidad internacional ha aportado importantes recursos a la obra rehabilitadora.

La estrategia seguida por la OHCH con respecto a la cooperación internacional se ha basado en hacer más eficiente su gestión, potenciando todas las vías posibles (multilateral, bilateral, descentralizada, donaciones, etc.) y creando mecanismos que viabilicen el proceso desde el punto de vista de los recursos humanos y financieros y de la organización, para incrementar su impacto.

A tales efectos, y como consecuencia del crecimiento experimentado en materia de cooperación internacional con la entrada al país del Programa de Desarrollo Humano a Nivel Local (1998), se creó, en el año 2002, una dirección específica al interior de la OHCH, con el objetivo de hacer más eficiente su gestión.

Gráfico 2. Monto de la cooperación internacional por modalidad



Fuente: Oficina de Cooperación Internacional, Oficina del Historiador.

Si en los primeros años la cooperación internacional tenía un carácter bilateral y estaba enfocada fundamentalmente a los aspectos culturales, a partir de 1998 cobró un nuevo impulso, diversificándose extraordinariamente en materia de agentes cooperantes y temáticas, debido a un estratégico cambio de mentalidad que se produjo de manera coincidente tanto en la forma en que se comenzó a enfocar la rehabilitación del centro histórico, como en la nueva óptica acerca de la filosofía de la cooperación internacional, aportada por la Cumbre de Copenhague (1995).

Indicadores de sostenibilidad social

- Derecho pleno a la cultura

El modelo cultural cubano se caracteriza (Prieto, entrevista, 2004) por cuatro aspectos fundamentales: democratización masiva de la cultura (accesible en cuanto a disfrute y estudio), formación de un público receptor culto para todas las manifestaciones del arte (al crear, a nivel de masas, la capacidad para apreciar y dominar los códigos artísticos de una manera profunda)[33], fomento de la masividad acompañada de calidad, y defensa de la cultura nacional, a partir de una vocación universal y de la tradición cubana de producción simultánea de alta cultura y cultura popular.

Desde su fundación, la OHCH se ha ocupado del estudio, difusión y defensa de la cultura, tanto material como inmaterial, de la ciudad de La Habana y de la nación. Eusebio Leal Spengler, historiador de la Ciudad y heredero del legado intelectual de Emilio Roig de Leuschenring, ha planteado que:

33 Esto se pone de manifiesto en las participaciones masivas del público durante las ferias internacionales del libro, las bienales de artes plásticas, los festivales del nuevo cine latinoamericano, los festivales internacionales de *ballet*, teatro y danza, entre otros.

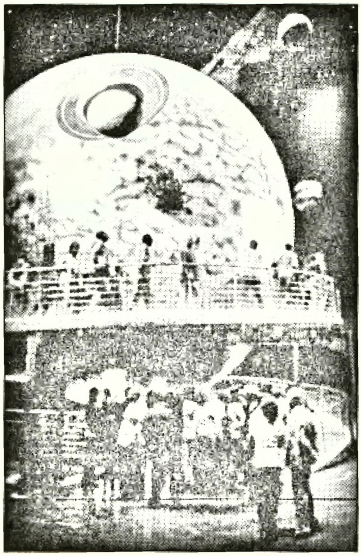
> Resulta necesario comprender que el concepto de patrimonio cultural es atemporal y va más allá de los valores construidos y erigidos en otras épocas. Hay una zona tangible que es la evidencia más clara y el rostro más palpable de la identidad patria, con sus expresiones físicas, pero también se presenta ante nosotros ese otro espacio más sutil, el humano e intangible, conformado por las tradiciones, costumbres, modos de hacer y actuar, por el ejercicio del pensamiento y las más diversas prácticas culturales. Es por ello que, sin el hombre como protagonista, toda preocupación de carácter científico, profesional o cultural carecería de sentido (Leal, en conferencia pública).

En tal dirección, la del reconocimiento del pleno desarrollo del ser humano como epicentro del hecho cultural, en sus manifestaciones y uso del centro histórico, en su participación para la revitalización integral del territorio, en su inserción en los programas socioculturales, es que se ha trabajado desde una perspectiva cultural que ha resultado transversal a toda la actividad que se ha desplegado para un desarrollo integral e integrador de esta zona de la ciudad, donde existe una gran densidad de servicios culturales, variados y muy accesibles.

Fotografía 12. Museo del colegio universitario de San Gerónimo de La Habana

Fuente: N. Martí

Fotografía 13. Planetario en la Plaza Vieja



Fuente: N. Martí

El historiador de La Habana ha comentado que "Se puede afirmar que La Habana Vieja se va transformando en el espacio público de las más variadas manifestaciones culturales, y la ciudadanía va incorporándola a su cotidianidad" (Leal, en conferencia pública). El centro histórico es un espacio de convivencia y encuentro de credos, cultos y tradiciones que forman el rico acervo del ser nacional cubano, un lugar para la confluencia de todos aquellos que construyen y edifican un patrimonio común a partir de los consensos.

- Participación y corresponsabilidad ciudadana

Como parte de los instrumentos directrices del accionar en La Habana Vieja, en 1998 se redactó el Plan Estratégico, que contenía un claro pronunciamiento con respecto a la participación social, entendida co-

mo elemento fundamental, en tanto uno de los objetivos principales del proceso rehabilitador era, precisamente, mejorar las condiciones de vida de la población residente. En tal sentido, en aquel plan se señaló como objetivo estratégico "Lograr una rehabilitación participativa y sustentable en el proceso de recuperación del centro histórico".

Pero, en realidad, la experiencia participativa no se ha sistematizado. No ha sido posible sensibilizar al total de actores involucrados en el proceso de recuperación del centro histórico sobre la conciencia del potencial que significan los ciudadanos como actores dinámicos.

Aun existiendo canales institucionales para favorecer procesos de consulta y concertación ciudadana[34], estos han sido subutilizados y subestimados, perdiendo confiabilidad[35]; además, la ciudadanía tampoco tiene una cultura de participación, ni conoce con la precisión suficiente sus derechos y obligaciones en tanto ciudadanos[36]. La cultura del paternalismo, muy arraigada en la sociedad, no ha formado ciudadanos activos y exigentes, sino, más bien, pasivos y conformistas.

No obstante, se han materializado algunas experiencias discontinuas en el territorio, que denotan la voluntad de desarrollar procesos participativos, como estudios socioeconómicos y encuestas a la población, el taller de microplanificación en el barrio de San Isidro, la redacción de líneas directrices de la cooperación internacional, y la redacción del Plan Estratégico Municipal.

34 Estructura del Poder Popular, establecida desde 1976.

35 Han devenido espacios donde se plantean problemas que no pueden ser resueltos en el nivel en que son expuestos, lo que genera falta de credibilidad.

36 Esta falta de cultura participativa en la ciudadanía cubana, respecto a los temas referentes al planeamiento urbano y los servicios públicos, a diferencia de lo que ocurre en otras sociedades latinoamericanas, posiblemente tiene su origen en el hecho de que, cuando esas exigencias ciudadanas se convirtieron en práctica social en los países de la región, fundamentalmente en la década de los sesenta, en Cuba se incorporaron como parte de los programas sociales del Gobierno Revolucionario, después del triunfo de 1959.

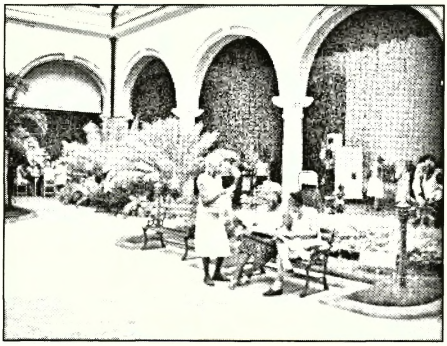
- Atención a grupos vulnerables

Tras estudiar, mediante censos de población y vivienda, las características socioeconómicas de la población residente en el centro histórico, la OHCH se propuso, en su nueva gestión integral, desarrollar un activo trabajo con la comunidad, especialmente con los grupos vulnerables identificados: niños, adolescentes, personas de la tercera edad y discapacitados.

Se ha desarrollado en el territorio una gran cantidad de servicios, especialmente dirigidos a los niños, desde parques infantiles hasta un sinnúmero de círculos de interés asociados a las más diversas expresiones culturales nacionales y a aquellas que, de alguna manera, han influido en la conformación de nuestra identidad nacional, diversa y transculturada.

En el proceso de rehabilitación, se ha desplegado una intensa labor social, a partir de programas de integración a la vida cultural, desde la Dirección de Patrimonio Cultural. Por ejemplo, la extraordinaria tarea con grupos etarios desfavorecidos, principalmente con los adultos mayores, a través de la Dirección de Asuntos Humanitarios.

Fotografía 14. Atención a personas de la tercera edad en el antiguo convento de Belén



Fuente: P. Rodríguez

También se ha rehabilitado un considerable número de servicios de salud, en apoyo a la administración municipal, distinguiéndose algunos por ser instalaciones especializadas consideradas de excelencia y referentes nacionales.

Con relación a la juventud, si bien se ha atendido la formación profesional de jóvenes desvinculados del estudio y el trabajo, a partir de la creación de las escuelas taller, es un sector poblacional –sobre todo los adolescentes– que no se ha tratado en profundidad respecto a sus demandas y expectativas; a pesar de ser, como es, un grupo de alta vulnerabilidad, dados la grave crisis económica en que se han formado y los impactos negativos que el turismo y la propia escasez de recursos y oportunidades han generado.

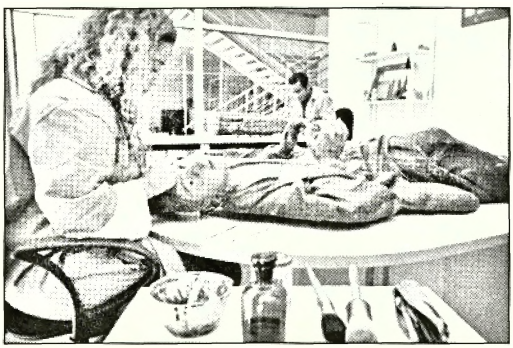
- Generación de empleo

Si una de las políticas principales desarrolladas por la Oficina del Historiador ha sido la generación de empleos, directamente relacionados con el proceso de rehabilitación y con las nuevas actividades económicas que se han ido introduciendo en el territorio, una de las más estratégicas ha sido priorizar la ocupación de los nuevos puestos de trabajo por los residentes del centro histórico o de los municipios vecinos (Centro Habana, Regla y Habana del Este), lo cual supone una mejoría económica principalmente para las familias que habitan en La Habana Vieja.

Para garantizar el cumplimiento de esta política, en 1996 se creó la Entidad Empleadora, como autoridad rectora, ejecutiva y metodológica de los recursos humanos del Sistema de la Oficina del Historiador.

La mayoría de los puestos de trabajo generados están asociados fundamentalmente a las actividades económicas de construcción, servicios turísticos y culturales. También existe una considerable cantidad de empleos especializados, diversificados en los niveles de obrero calificado, técnico y profesional.

Fotografía 15. Restauración de bienes muebles



Fuente: N. Martí

De los más de 13.000 puestos de trabajo generados por la dinámica rehabilitadora, aproximadamente la mitad están ocupados por jóvenes, mientras que el 80% corresponde a empleos en el sistema empresarial asociado. Se han manejado criterios contemporáneos de empoderamiento femenino, pues un significativo número de cargos estratégicos de dirección están ocupados por mujeres (Patrimonio Cultural, Plan Maestro, cooperación, proyectos de arquitectura y urbanismo, medios de información, inversiones, economía, compañía Habaguanex S.A., entre otros).

Tabla 2. Empleos directos generados por la actividad rehabilitadora	
Empleos directos generados por la Oficina del Historiador (1993-2008)	
Total de empleos	13 171
Por entidades	
Dirección, Administración y entidades especializadas	13,7%
Patrimonio Cultural	8,8%
Empresas generadoras de recursos financieros	52,2%
Empresas de construcción	25,0%
Categoría ocupacional	
Dirigentes y administrativos	12,8%
Técnicos	16,0%
Obreros	27,0%
Servicios	43,9%
Sexo	
Hombres	42,2%
Mujeres	57,8%
Edades	
Menores de 25 años	18,7%
Entre 26 y 35 años	23,3%
Entre 36 y 45 años	26,5%
Entre 46 y 55 años	19,8%
Mayores de 55 años	11,6%
Escolaridad	
Nivel Primario	10,3%
Nivel Básico	29,3%
Nivel Medio Superior	41,8%
Nivel Superior	18,3
Las mujeres presentan el 38,2% de los puestos dirigentes, el 53,1% de los puestos técnicos y el 38,5% de los puestos administrativos	
Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Oficina del Historiador	

- Acceso universal a la vivienda y a los servicios públicos

Vivienda

Al constituir la vivienda un tema delegado a la OHCH, se estableció que toda nueva edificación o rehabilitación hecha con fines habitacionales en el centro histórico es ocupada en régimen de arrendamiento; y la construida fuera se asigna en régimen de propiedad.

La mitad de las viviendas del territorio se encuentra en ciudadelas[37], lo cual significa que una gran cantidad de ellas será rehabilitada para uso residencial. Las siete hectáreas de espacios libres existentes están comprometidas, en su mayoría, para edificaciones de viviendas, según lo planificado.

De lo anterior se deduce que un número significativo de las nuevas viviendas obtenidas en el territorio será para arrendamiento, condición que garantiza un espectro más diverso de la población que habitaría el centro histórico, respondiéndose, de esta manera, a una de las políticas del proceso rehabilitador: "Evitar el desplazamiento de la población local, protegiéndola del impacto de la terciarización y establecer las densidades y calidad de vida que resulten adecuadas" (Plan de Desarrollo Integral, 1998). Ante la dinámica de acción sobre la vivienda, en 1995 se creó, al interior de la OHCH, una dirección especializada que atendiera toda la tramitación necesaria para los movimientos de población y la asignación de las nuevas viviendas, dentro o fuera del territorio.

Esta posición ha implicado asumir responsablemente la necesaria disminución habitacional que se produjo en las primeras etapas del proceso, debido a tres aspectos fundamentales, íntimamente relaciona-

37 Inmuebles de propiedad estatal cuyos residentes se encuentran en régimen de usufructo gratuito. Resulta impresionante el nivel de autoconstrucción ilegal que han desarrollado los propios residentes, multiplicando su espacio vital, a partir de subdivisiones horizontales y verticales, o la ocupación de espacios comunes del edificio (patios, galerías, zaguanes), provocándose, en múltiples ocasiones, sobrecargas estructurales, interconexión de redes pluviales y de evacuación de aguas negras, disminución de los niveles de asoleamiento o ventilación, y transformaciones nocivas en las fachadas, con la consecuente afectación a la imagen urbana.

dos: la necesidad de generar los imprescindibles recursos económicos[38] para enfrentar el déficit de viviendas, el mal estado técnico constructivo de una gran parte del fondo[39], en una situación económica de crisis[40], y la necesidad de generar un fondo nuevo de viviendas. Se han identificado diez programas para atender de manera diferenciada la problemática de la vivienda, entre los que destaca el de viviendas protegidas para la tercera edad.

Fotografía 16. Viviendas protegidas para adultos mayores en la calle Habana

Fuente: J. García

38 Actividad subvencionada hasta que no haya una recuperación de la economía familiar adecuada a los costos de producción de vivienda o se abran otros canales de financiamiento que permitan la participación económica de los vecinos (créditos blandos, cooperativas de vecinos, etc.).

39 En el centro histórico residen 66.742 habitantes –según el censo de mayo de 2001– en las 22.623 viviendas incluidas. De ellas 10.251 (el 45,3%) se encuentran en "ciudadelas" (antiguos palacios devenidos casas de inquilinato) o en cuarterías (cuartos para alquilar con servicios sanitarios comunes). En estas se aloja el 41,5% de la población residente. En general estas viviendas presentan un alto deterioro –asociado a fallas estructurales en cubiertas y filtraciones– en un 47% de los casos; un deterioro medio –con grietas menores en muros y problemas sanitarios– en un 39%; y el resto de las viviendas requieren acciones de mantenimiento.

40 Lo que ha obligado a asumir la solución del problema en un concepto de subvención, pues las familias no tienen suficientes recursos como para asumir económicamente una parte de los gastos.

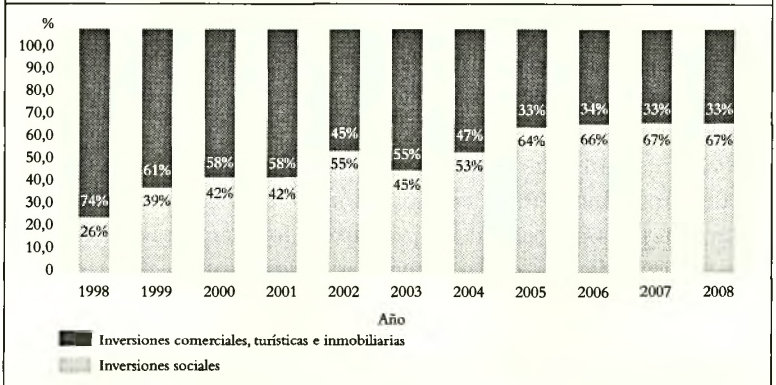
La cooperación internacional está implicada en el cofinanciamiento de una serie de proyectos de corte social, destacando aquellos relacionados con la vivienda y los servicios comunitarios.

Servicios públicos

El comienzo de la nueva etapa de la rehabilitación del centro histórico, a partir de la aplicación del Decreto Ley 143, pautó una fuerte dinámica hacia la recuperación de edificaciones cuyo destino sería el sector terciario rentable, para garantizar la subvención necesaria para el desarrollo de proyectos de corte social. Es por eso que se da la paradoja de dedicar los recursos, en un inicio, a obras sociales que tuviesen una repercusión amplia y que beneficiaran a mayor cantidad de personas, en vez de a la vivienda, siendo la situación de esta el problema más grave identificado.

Estos proyectos de corte social ayudaron a perfilar la vocación de integralidad que acompañó al proyecto desde sus inicios, y a demostrar que los valores patrimoniales de un inmueble no son contradictorios con destinos específicos para la solución de equipamientos comunitarios.

Gráfico 3. Proporción entre las inversiones rentables y sociales



Fuente: Dirección Económica, Unidad Presupuestada de Inversiones y Plan Maestro (Oficina del Historiador)

La rehabilitación de La Habana Vieja se ha caracterizado por el desarrollo de un amplio programa social, que apoya el concepto de un centro histórico vivo. Esto se evidencia a través de la rehabilitación de múltiples edificios dedicados a ampliar o mejorar las condiciones de los servicios asociados al hábitat: centros de salud especializados; farmacias y policlínicas; escuelas, bibliotecas públicas, parques infantiles y jardines; y salas de concierto y museos.

En cuanto a los servicios urbanos, la OHCH ha cofinanciado proyectos de mejoramiento de las redes de acueducto y alcantarillado; ha instalado redes de TV por cable, telecomunicación satelital y fibra óptica; y ha incrementado y cualificado la red de alumbrado público. También se ha visto beneficiada la red vial, tanto en los sectores abiertos al tráfico vehicular como en los definidos como peatonales.

Conclusiones

La aplicación de la metodología TESIS para sistematizar la experiencia habanera a partir de una descripción objetiva de cada uno de los indicadores que la componen constituye una "traducción local" de la misma, verificándose su utilidad práctica para organizar la información sobre un proceso de gestión determinado. Si a este hecho se suma que en su construcción se tuvieron en cuenta criterios derivados de un pensamiento común de escala internacional y elementos de la praxis regional concretos se puede deducir su pertinencia y aplicabilidad universal.

Por otra parte, este acercamiento científico al proceso de gestión del desarrollo integral del centro histórico habanero permitió reconocer con mayor exactitud sus principales fortalezas e innovaciones, asociadas a cada una de las categorías fundamentales de la gestión urbana:

- *Gobernabilidad*: evidente responsabilidad del sector público y existencia de un fuero legal especial que ampara no solo al territorio,

sino también a una entidad líder con competencias delegadas; desarrollo de un esquema de descentralización económica y concentración de las decisiones; existencia de un plan especial de desarrollo integral, abierto, flexible y dinámico, que marca las pautas de la recuperación territorial, socioeconómica y sociocultural; percepción de externalidades positivas expresadas a partir de la recuperación físico-social de un tercio del territorio, donde está garantizada la seguridad ciudadana.

- *Sostenibilidad cultural*: concepción de la cultura como eje transversal del desarrollo humano; desarrollo de economías relacionadas con el carácter cultural del centro histórico, tales como el turismo y el comercio; mediano desarrollo de actividades económicas creativas e incipiente desarrollo de industrias culturales (destaca la actividad relacionada con la gestión del conocimiento); protección y estímulo al desarrollo de diversas manifestaciones del acervo cultural identitario; amplio, sistemático y creciente programa de rehabilitación de las estructuras físicas del patrimonio inmueble.
- *Sostenibilidad medioambiental*: recuperación de oficios propios de la restauración; reciclaje de escombros, materiales y elementos de la construcción; excelente preparación para enfrentar situaciones de emergencia ante desastres producidos por fenómenos naturales.
- *Sostenibilidad económica*: enfoque gerencial de la entidad líder y asociación estratégica con el sistema empresarial; aplicación de un instrumento tributario propio; excelente gestión de la cooperación internacional.
- *Sostenibilidad social*: amplio acceso a una diversidad de servicios culturales; significativos programas de atención a grupos vulnerables; generación de una gran cantidad de puestos de trabajo, directamente relacionados con el proceso de recuperación y priorización de los residentes en el territorio para ocupar los mismos; voluntad de mantener la función residencial y la diversidad en la composición de los habitantes del centro histórico (50% del fondo habitado planificado en modalidad de arrendamiento).

También fue posible identificar las principales debilidades del proceso, aspecto de notable interés, pues aclara aquellos campos aún no suficientemente explorados o atendidos, donde se debería enfatizar el trabajo a futuro. Organizadas según las temáticas emergentes, estos derroteros serían:

- *Gobernabilidad*: fortalecer y sistematizar los espacios de concertación.
- *Sostenibilidad cultural*: aplicar la filosofía de la Agenda 21 de la Cultura y desarrollar políticas culturales de proximidad en el sentido de dar espacio a los ciudadanos en la conformación de programas culturales; profundizar en el estudio de las industrias culturales y economías creativas y los posibles eslabonamientos productivos; trabajar sobre un inventario de identidad local que contemple el total de las expresiones culturales presentes en el territorio (formales e informales, tradicionales y nuevas, cultas y populares).
- *Sostenibilidad medioambiental*: aplicar la filosofía de la Agenda 21 local, articulada a la Agenda 21 de la Cultura; incentivar la producción local de materiales y componentes de la construcción y valorar esta actividad en su real capacidad de generar eslabonamientos productivos e inclusive sinergias económicas supralocales[41]; difundir el conocimiento sobre las tipologías y elementos constructivos que permitan generalizar conceptos de la construcción tradicional para el mejor aprovechamiento de las condiciones climáticas, promoviendo un uso más equilibrado de los recursos y el desarrollo de patrones de consumo más racionales; desarrollar una conciencia medioambientalista referida al reciclaje de desechos orgánicos e inorgánicos; generalizar acciones de emergencia preventiva y sis-

41 Interacción con otras industrias de materiales locales desarrolladas en otros territorios donde existen experiencias similares a la de la OHCH (Cienfuegos, Trinidad, Camagüey y Santiago de Cuba). Ejemplos podrían ser la reactivación de los tejares de Trinidad, con prioridad de abastecimiento de ladrillos y tejas para este sistema de centros históricos, o la producción de baldosas hidráulicas en La Habana Vieja, con prioridad de abastecimiento a los otros centros históricos de la red, etc.

tematizar estudios de monitoreo y evaluación de impactos; aplicar indicadores relacionados con el índice de desarrollo humano y el cumplimiento de los objetivos del milenio, adaptados al contexto del centro histórico.

- *Sostenibilidad económica*: explorar y explotar el potencial que puede representar, para la recuperación del patrimonio inmueble, la actividad por cuenta propia en el territorio, específicamente aquella relacionada con el hospedaje y la prestación de otros servicios.
- *Sostenibilidad social*: sistematizar la práctica de la participación ciudadana, en el sentido de los últimos conceptos manejados en la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) sobre la democracia participativa; prestar especial atención a proyectos dirigidos a los adolescentes y jóvenes, fundamentalmente de corte recreativo, cognoscitivo y empleo sano del tiempo libre; priorizar programas de vivienda, sobre todo asociados a la emergencia preventiva y a la recuperación de la imagen urbana.

Si bien hay tres aspectos que no están desarrollados en la praxis de La Habana Vieja, pues no existe el marco legal para eso, resulta importante destacarlos por su recurrente recomendación a escala internacional y por el hecho de no ser antagónicos con el marco sociopolítico cubano. Ellos son: la creación de un crédito de ayuda al desarrollo especial de los procesos rehabilitadores, el establecimiento de cooperativas para la producción social de viviendas (propiedad colectiva), y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMES), asociadas a la prestación de servicios y producciones locales en relación al carácter cultural del centro histórico.

Por otra parte, con el ejercicio de la aplicación de la metodología, se extrajeron otras dos conclusiones fundamentales:

- La experiencia desarrollada en La Habana Vieja puede ser considerada integral al estar manifestados en ella, en mayor o menor medida, todos los indicadores de gobernabilidad y sostenibilidad cultural, medioambiental y socioeconómica.

- La sistematización de la experiencia habanera, a partir de la organización que plantea la metodología TESIS, ha permitido identificar debilidades e innovaciones con mayor precisión. Las debilidades sientan pauta para orientar objetivos de trabajo a futuro.

Las innovaciones verificadas son "traducciones" de los principios propuestos en la fundamentación de la metodología, que puede enriquecer la propia plataforma conceptual propuesta, dada su propia génesis, basada en la fusión de teoría y práctica. Se verificaría, de esta manera, un interesante proceso de retroalimentación cada vez que la plataforma conceptual se aplicase a otras experiencias.

Resulta esencial reconocer el carácter pionero que ha tenido el proceso de recuperación habanero, desarrollado bajo escenarios complejos, no solo a escala nacional sino internacional, contra viento y marea, como ejemplo de que la utopía de un futuro mejor para nuestros centros históricos es posible.

Bibliografía

Carranza, Julio y Pedro Monreal (2002). *El centro histórico como acelerador del desarrollo. Notas para el diseño de una estrategia de renovación sectorial a nivel local.* Archivos de Plan Maestro. Inédito.

Carrión, Fernando (2001). "Medio siglo en camino al tercer milenio: los centros históricos en América Latina". En *Centros Históricos de América Latina y el Caribe*, Fernando Carrión (Ed.). Quito: UNESCO, BID, Ministerio de Cultura y Comunicación de Francia FLACSO-Sede Ecuador.

Carrión, Fernando (2006). "El futuro está en el ayer: La Habana Vieja, una plataforma de innovación". En *Una experiencia singular. Valoraciones sobre el modelo de gestión integral de La Habana Vieja, Patrimonio de la Humanidad*, UNESCO/Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (Eds.). La Habana: Editorial Boloña.

García Pleyán, Carlos y Ricardo Núñez (2001). "La Habana se rehace con plusvalías urbanas". En *Recuperación de plusvalías en América Latina. Alternativas para el desarrollo urbano*, Martín Smolka y Fernanda Furtado (Eds.). Porto Alegre: Instituto de Posgrado e Investigación Pontificia Universidad Católica de Chile Eurelibros Lincoln Institute of Land Polices.

Hernández Morales, Aymara (2000). "Cuba en los 90s. La descentralización como alternativa a la crisis económica, en Desarrollo local y descentralización en el contexto urbano", Roberto Dávalos compilador. (Comp.): 27,28. La Habana: Universidad de La Habana.

Monreal, Pedro (2007). "La Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana: apuntes sobre un caso de escalonamiento institucional". En *Innovación y construcción institucional: Latinoamérica y el este de Asia*, Richard F. Doner (Coord.). Buenos Aires: Icaria Editorial, Ediciones CRIES.

Mutal, Sylvio (2006). *Una experiencia singular. Valoraciones sobre el modelo de gestión integral de La Habana Vieja, Patrimonio de la Humanidad.* La Habana: Editorial Boloña.

Rodríguez, Patricia (1996). *Viaje en la Memoria.* Pamplona: Ciudad *Cyty* / COAVN.

Entrevista

Abel Prieto, ministro de Cultura de Cuba (2004). Entrevista "La Revolución Cubana le recuerda a muchos intelectuales lo que fueron y dejaron de ser". Disponible en www.profesionalespcm.org.