

Sostenibilidad con un enfoque a procesos: evaluación para el Centro Histórico de  
La Habana.

Martha Omara Beaton

Facultad de turismo, Universidad de la Habana, Cuba

omara.robert73@gmail.com

**RESUMEN**

Los estudios sobre la evaluación de la sostenibilidad del turismo en centros históricos cubanos han estado asociados al destino como un espacio que basa su gestión en las funciones que desempeñan generando problemas de fragmentación que impiden visualizar las interacciones que deben existir entre las partes. La presente investigación tiene como objetivo evaluar la sostenibilidad del destino Centro Histórico de La Habana, aprovechando los basamentos del enfoque a procesos y apoyada fundamentalmente en los métodos de síntesis bibliográfica, el análisis comparativo y la estadística descriptiva. Los principales resultados reconocen las actuales debilidades en el logro de la sostenibilidad del modelo de gestión a partir de los procesos evaluados definiendo áreas de actuación en un entorno de mejora.

Palabras Claves: Sostenibilidad, Evaluación, Procesos, Centro Histórico, Habana

**Abstract**

The education on the evaluation of the sustainability of the tourism in historic centers the Cubans have been associated to the destiny like a space that bases their step on the functions that they perform generating problems of fragmentation that make it impossible to visualize the interactions that should exist between the parts. The present investigation aims at evaluating the sustainability of destiny Historic Center of Havana, making good use of the foundations from the focus to processes and backed up fundamentally in the methods of bibliographic synthesis, the comparative analysis and the descriptive statistics. The main results give

recognition to the present-day weaknesses in the achievement of the sustainability of the management model from the evaluated processes defining areas of behavior in an improving surroundings.

**Key words:** Sustainability, Evaluation, Processes, Historic Center, Havana

## Introducción

Con el informe Brundtland se incluyó en la agenda internacional la concepción del desarrollo sostenible, entendido como “el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras de satisfacer las suyas” (WCED1987). Este concepto fue retomado en la Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en 1992, momento a partir del cual se le comienza a otorgar mayor importancia a sus principios básicos.

A esto le han sucedido otros eventos que han determinado el camino a seguir en la búsqueda de la sostenibilidad turística, cuyo momento cúlmine se produce con la Agenda 2030, que establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta cobertura fue propicia para que el año 2017 fuera declarado como Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, el cual fomentó un cambio en las políticas, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores para promover un sector turístico sostenible. Esto conduce a que todos los que de una forma u otra están implicados en la actividad turística busquen nuevas formas de cómo gestionarlo y planificarlo de la manera haciendo converger de modo equilibrado el desarrollo económico, social y medioambiental que permita el disfrute pleno de las generaciones actuales sin poner en riesgos el bienestar de las generaciones futuras, en cualquier zona o espacio geográfico considerado destino turístico. Esta máxima se constituye un reto en las ciudades, las cuales emanan tantas potencialidades y con modalidades hacia el crecimiento,

de modo especial para aquellas relacionadas con la tercera edad, pues las estadísticas reflejan un crecimiento considerable de este segmento poblacional para quienes visitar ciudades es una de las actividades turísticas preferidas.

Cuba, aunque reconocida como un destino de Sol y Playa, ha experimentado un crecimiento importante de los segmentos interesados por la cultura, la historia, la salud, la náutica y otros, que convierten a la Isla en un destino para satisfacer disímiles gustos. Como Capital, la ciudad de La Habana es el principal espacio urbano que recibe flujos continuados de turistas durante todo el año, en especial el Centro Histórico de La Habana que, según estimaciones, acoge al 90% de sus visitantes.

El Centro Histórico es exponente y símbolo de la identidad física y espiritual de La Habana. Se revela como espacio multifuncional con una dinámica urbana compleja donde coexisten funciones residenciales, religiosas, culturales, político-administrativas, comerciales, educativas y turísticas. Ante tal singularidad, el estudio de la sostenibilidad turística se convierte en un instrumento de análisis que permite valorar de forma holística el comportamiento del modelo de desarrollo vigente. En este sentido, el objetivo del presente estudio es evaluar la sostenibilidad de la actividad turística en el Centro Histórico de La Habana, con un enfoque a procesos, lo cual permite reconocer las dinámicas complejas que concurren entre los diferentes procesos del destino turístico, con un enfoque interdimensional.

#### Marco teórico

La comunidad científica a nivel internacional promueve investigaciones encaminadas al desarrollo sostenible y a la sostenibilidad turística, traduciéndose los más importantes avances hacia la definición de instrumentos y herramientas para su evaluación (Torres, 2016; Um, 2010 Ramos y Caeiro, 2010; Pulido y Sánchez, 2009; Pérez y Nel-lo, 2009; Pérez *et. al*, 2009; Blancas *et al.*, 2009 Martínez, López, e Santos, 2007; Choi y Sirikaya, 2005). Sin embargo, las interrelaciones que se manifiestan en todas las fases del proceso de gestión de los destinos, deriva en la complejidad del diagnóstico o evaluación de los avances hacia la sostenibilidad o no, en aras de tomar decisiones pertinentes en función de los objetivos de desarrollo determinados.

Para evaluar la sostenibilidad turística tradicionalmente se utilizan tres dimensiones: ambiental, económico y social (este último se ha unido con el cultural y se aborda como socio-cultural), a las que se le han incorporado otras como la político-institucional (Yasarata et al., 2009; Márquez y Cuétara, 2007), espaciales (van den Berg y Verbruggen, 1998) y tecnológico (Crespo, 2011; Fortuny et al., 2008), aunque menos considerado en las evaluaciones que se realizan.

Paralelamente, se han generado herramientas, métodos y modelos para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos y al respecto puede afirmarse que:

- Las herramientas y métodos permiten realizar enfoques integrados, sin embargo, los modelos evidencian que solo la minoría de ellos lo logran; no obstante, los tres establecen áreas de mejora, facilitando la retroalimentación en la búsqueda de un buen desempeño y de buenas prácticas en función de los objetivos del destino turístico.
- Solamente los sistemas de indicadores (herramientas) son los que permiten comparar los resultados obtenidos con los objetivos de la sostenibilidad, no comportándose de la misma manera los métodos, que lo logran a través de índices de sostenibilidad e indicadores compuestos, y en el caso de los modelos exhiben un comportamiento favorable al lograrlo con el análisis de la huella ecológica, AMOEBA, panel de la sostenibilidad y barómetro de la sostenibilidad.

Tabla 1. Comportamiento de los parámetros en función de las herramientas, métodos y modelos de evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos.

	Enfoque Integrado	Determinación de Equilibrio	Establece relaciones complejas entre elementos o variables	Compara resultado con objetivos de sostenibilidad	Establece áreas de mejora	Determina estado de sostenibilidad	Analiza la tendencia	Total
Herramientas	100%	25%	25%	25%	100%	75%	25%	4
Métodos	100%	33,3%	33,3%	66,6%	100%	100%	33,3%	3
Modelos	33,3%	8,3%	16,6%	33,3 %	100%	8,3%	16,6%	12

Fuente: Elaboración Propia.

Se pudo determinar que las prácticas más generalizadas (herramientas, modelos y métodos) para evaluar la sostenibilidad aun no logran el enfoque multidimensional de las dinámicas complejas que concurren en un destino, lo que evidencia la necesidad de realizar investigaciones en la búsqueda de nuevos instrumentos, desde otras áreas del conocimiento, dirigidos a reconocer y a comprender la visión holística de la sostenibilidad en los destinos turísticos y que al mismo tiempo disminuyan el carácter subjetivo de los análisis que se derivan.

Varias son las organizaciones nacionales e internacionales que generan iniciativas en la concepción de guías de indicadores que sirvan de apoyo en la construcción y selección de los mismos lideradas por la propuesta de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2005), la cual ha encontrado eco en disímiles entornos regionales y locales como es el caso de la Asociación de Estados del Caribe (AEC, 1999), la Unión Europea (2016) y el Ministerio de Turismo de Cuba de conjunto con el Ministerio de Tecnología y Medio Ambiente (CITMA-MINTUR, 2003).

Es de reconocer que, si bien los indicadores son la herramienta más utilizada hasta hoy para evaluar la sostenibilidad de los destinos, el análisis comparativo de las propuestas arriba mencionadas reconoce las limitaciones que presentan, demostrando la falta de equilibrio entre las dimensiones, impidiendo determinar niveles de sostenibilidad en los destinos turísticos, así como comparar comportamientos espaciales y temporales (Robert y Blanco, 2016).

De las propuestas anteriores se ha derivado un paquete de indicadores que se ha implementado en estudios y análisis sobre sostenibilidad en destinos turísticos cubanos, los cuales han demostrado su viabilidad de acuerdo a la disponibilidad de datos, y su capacidad para ofrecer una visión global sobre el comportamiento sostenible del turismo, aspectos que permitieron su uso como referente para la presente investigación (Blanco, 2016; Deliz, 2015; Robert, 2010; Salinas, 2008; Echarri, 2005).

Metodología

La investigación se centró en un enfoque cuali-cuantitativo, de tipo descriptiva, analítica-exploratoria siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes coinciden en que los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos [variables], aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

El estudio comprendió 3 fases que se describen a continuación.

En la fase 1 predominó como principal método el análisis bibliográfico que consistió en la recopilación de información procedente de la literatura consultada, reveló conceptos interpretados y definidos desde diversas perspectivas, por lo que se realizó un análisis sistémico, dialéctico, histórico- lógico e inductivo –deductivo, que permitieron el análisis desde lo simple a lo complejo y siguiendo los procesos de pensamiento lógicos, lineales, secuenciales y relacionables. Se toma la sostenibilidad como referencia para los destinos turísticos, partiendo de un análisis estadístico descriptivo para determinar en valores porcentuales el comportamiento de las principales herramientas, métodos y modelos más utilizados para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos, basado en Torres (2016).

En la fase 2, y a partir de la adaptación de los basamentos del enfoque a procesos a la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos (Robert, 2019), se construye el mapa de procesos del destino y se selecciona el proceso a evaluar en función de los criterios del grupo de interés. Se establece un listado de indicadores de sostenibilidad para el proceso de realización de producto y servicio, los cuales se han utilizado en estudios anteriores y han demostrado su viabilidad (Robert y Blanco, 2016; Deliz, 2015; Robert, 2010; Salinas, 2008; Echarri, 2005).

Para la fase 3 se calculan los índices de control de la sostenibilidad, dimensionales y general (Robert, 2019), los cuales conducen a la evaluación de la sostenibilidad turística del modelo de gestión y a la propuesta de acciones de mejora.

El índice de control dimensional se calcula a partir de la fórmula:

$$ICSTD = \frac{\sum_{i=1}^{Ni} T_i}{Ni}$$

Donde

$\Sigma Ti$ =Sumatoria de la tendencia de los indicadores ( $Ti1+Ti2+....Tin$ )

$Ti$ =Tendencia del indicador.

$Ni$ : # de indicadores.

Los resultados se estandarizan a través de una escala de (+1 o -1) moviéndose entre un rango de variabilidad ( $-1 \leq ICSTD \leq 1$ ) que determina los límites de control superior e inferior en que se encuentra cada dimensión.

A partir del índice control se construye el Índice General de Sostenibilidad Turística (IGST). Este permite disponer de un dato, en síntesis, en forma de valor único de la sostenibilidad turística general del proceso o subproceso en cuestión. Se calcula según la fórmula:

$$IGS = \frac{\sum_{i=1}^{Nd} ICSTD}{Nd}$$

Donde:

ICSTD= valor del índice de control de la sostenibilidad turística (por dimensión)

Nd=Total de dimensiones evaluadas

Su aplicación periódica permite reconocer la dinámica evolutiva de la sostenibilidad, la comparación entre situaciones temporales del destino, facilitando la retroalimentación, realizar propuestas de mejora y ayuda en la toma de decisiones.

## Resultados

### *El Centro Histórico de La Habana: un destino turístico de preferencia*

El Centro Histórico de La Habana, declarado Monumento Nacional en la Ley No.2, Ley de Monumentos Nacionales y Locales, del 4 de agosto de 1977, comprende dos zonas claramente diferenciadas: la antigua ciudad intramuros y la franja de lo que fue el reparto de Las Murallas. Ocupa una superficie de 214 ha, con 242

manzanas, abrigando una población de 55 484 habitantes<sup>1</sup>. A su vez, representa el 0.3% del conjunto metropolitano y el 49% del municipio La Habana Vieja, al contener completamente cinco de sus siete consejos populares: Catedral, Plaza Vieja, Belén, Prado, San Isidro, y parte de Jesús María<sup>2</sup>.

Dispone de un ente gestor, la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), la cual, desde su fundación, en 1938, ha estado involucrada en la salvaguarda del patrimonio cultural cubano. A partir de 1993, se aprueba el Decreto-Ley 143, que le confiere al Centro Histórico la condición de Zona Priorizada para la Conservación, lo que convierte a la OHCH en la figura legal responsable del sitio.

El Centro Histórico de La Habana se rige por un novedoso instrumento de gestión: el Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI), herramienta para la planificación, gestión y control del desarrollo integral y el ordenamiento del territorio. Se elaboró en 1998 y nace de la concertación entre la OHCH, las instituciones públicas con competencias en el territorio y la ciudadanía; se actualiza en el 2011 y se somete a un proceso de consulta pública ciudadana e institucional. A partir de este se construye el Plan Especial de Desarrollo Integral hasta el año 2030 (Cruz, 2017).

El Plan Especial de Desarrollo Integral hasta el año 2030 (PEDI 2030), en consonancia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social para igual periodo en el país y con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, establece el ordenamiento urbano y las estrategias de desarrollo del Centro Histórico en cinco dimensiones de la sostenibilidad: institucional, cultural, ambiental, económica y social, para garantizar la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible (Cruz, 2017).

El instrumento de gestión territorial (PEDI) pauta el ordenamiento y el desarrollo urbano, con un enfoque integral hacia el riesgo en relación con los cambios del destino. Por lo que se establecen en el mismo, las políticas, premisas, objetivos generales y específicos con una percepción del riesgo en función de identificarlos, y de lograr buenas prácticas para mitigar sus impactos.

---

<sup>1</sup> Según datos del Censo de Población y Viviendas del 2012 en el área del Centro Histórico de La Habana Vieja y malecón tradicional.

<sup>2</sup> Esta caracterización fue tomada del Cuaderno Informativo: "El Turismo en el Centro Histórico La Habana Vieja Oportunidades y desafíos", de Niurka Cruz Sosa, mayo 2018; y del cuaderno técnico: El modelo de gestión del Centro Histórico La Habana Vieja. Logros y desafíos, Plan Maestro, de Niurka Cruz Sosa, Marzo 2017.



El turismo es una actividad económica con prioridad en el desarrollo del territorio como lo establece el PEDI hasta 2030, recogido en el objetivo general 2.8 que plantea: Incrementar, extender y diversificar las modalidades de turismo, y en los específicos 2.8.1: Aumentar la capacidad de hospedaje; 2.8.2: Incrementar la cantidad de actividades asociadas al turismo: cultura, gastronomía y comercio especializado, recreación y cultura física; y 2.8.3: Desarrollar otras modalidades de turismo.

Su gran riqueza en atractivos histórico-culturales hace de su entramado urbanístico un lugar de obligada visita, frecuentada por más del 60% de los turistas que recibe el país. Representa actualmente el 35% de los ingresos turísticos de La Habana, el 11% de su planta habitacional y el 22% de las pernoctaciones hoteleras. Las entidades hoteleras suman un total de 29 representando el 37% de los hoteles de La Habana; el número de habitaciones hoteleras al cierre del 2018 alcanzó una cifra de 3455. Las habitaciones pertenecientes al sector no estatal (privado) suman un total de 1390 para un 28%, las pernoctaciones 669863 para un 22%, la ocupación extranjera media es del 70% y la estancia promedio se comporta en 2,6. La proyección del proceso inversionista estatal hasta el 2030 debe incorporar 16 nuevas instalaciones hoteleras para un total de 1044 (Cruz, 2017).

La red extrahotelera, por otro lado, se caracteriza por su gran diversidad. En relación con los servicios gastronómicos del territorio se destaca Palmares. A ello sumarle el impulso de la actividad gastronómica promovida por los nuevos promotores del sector no estatal.

Con respecto al comercio minorista, es preciso mencionar los establecimientos que abarcan tanto tiendas especializadas patrimoniales, como tiendas turísticas mixtas dedicadas a la venta de productos cubanos de gran demanda por parte de los turistas (Rones, Café, Tabacos, Artesanías, Souvenirs y otros).

#### *Procesos del modelo de gestión del Centro Histórico de La Habana*

Las sesiones de trabajo con el equipo de trabajo permitieron definir como grupo de interés a la comunidad, los clientes, Presidente del Consejo Popular catedral, Subdirectora del Plan Maestro, Presidente de la Agencia de viajes San Cristóbal, Directora de negocios de Gaviota (alojamiento), Responsable de alimentos y bebidas de CIMEX, Directora de la UEB Gestión del Patrimonio.

Se elaboró el mapa donde se establecen las interacciones existentes entre los procesos, siguiendo el tipo de agrupamiento que asume los procesos de planificación, de realización del producto y servicio y medición-análisis, con sus subprocesos.

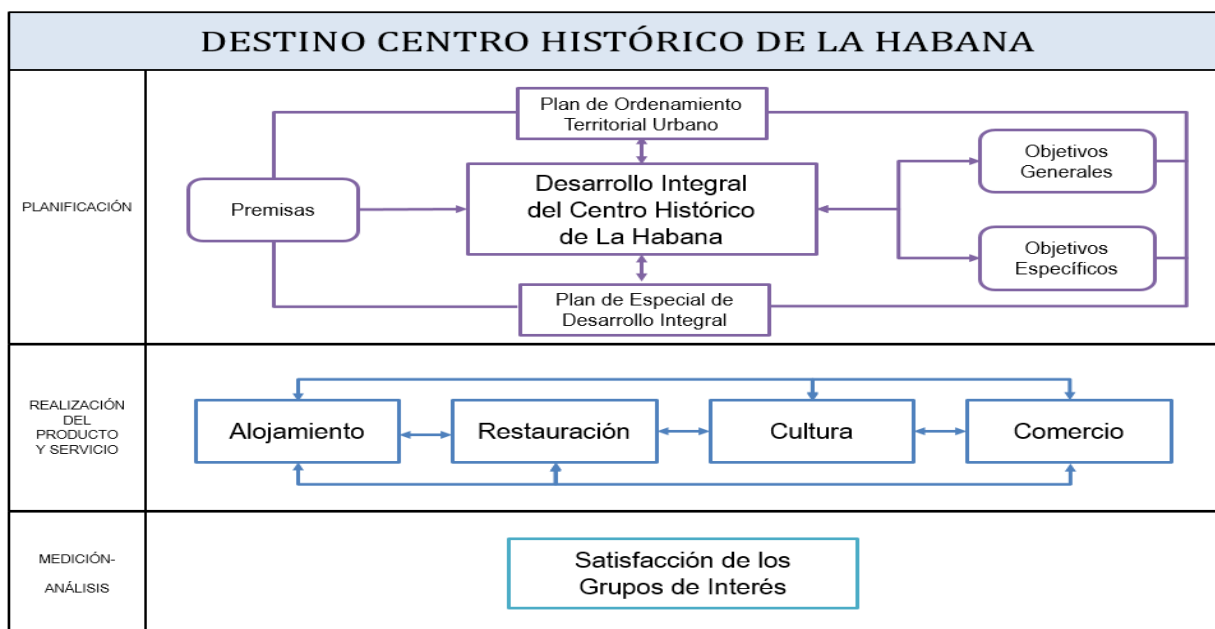


Figura 1. Mapa de proceso del destino Centro Histórico de La Habana.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de planificación en el centro histórico funciona como un instrumento de gestión y control territorial, concertado y participativo; está conformado por los subprocesos: la gestión del desarrollo integral, y el ordenamiento territorial y urbano con una proyección a través de premisas, objetivos generales y objetivos específicos que son entradas y salidas de estos subprocesos como se refleja en la tabla siguiente.

Tabla 2. Proyección del proceso planificación en el Centro Histórico de La Habana

	Premisas	Objetivos Generales	Objetivos Específicos
Desarrollo integral	5	10	25
Ordenamiento territorial y urbano	5	27	69
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>37</b>	<b>94</b>

Fuente: Elaboración propia según información del PEDI 2030.

El proceso de planificación solo se describe, a partir de lo planteado por Beltrán et al. (2002), quienes consideran que, cuando se está ante un proceso donde las salidas se encuentran de manera espaciadas en el tiempo, son poco numerosas y las condiciones de obtención de las mismas no son uniformes, no es posible llevar un análisis estadístico. Para el proceso de medición y análisis la evaluación solo responde a la satisfacción del grupo de interés desde su percepción a través de encuestas.

#### *Evaluación de la sostenibilidad turística desde el proceso de realización de productos y servicios*

Su evaluación se realiza a través de las dimensiones ambientales, socioculturales y económicas, y comprende los periodos de análisis 2000-2014 y 2017-2018 para lo cual se construye la tendencia a partir de datos reales. Se toma como referencia el subproceso de alojamiento, conforme a las decisiones del grupo de interés.

#### *Análisis de la dimensión económica*

Se establecen ocho indicadores, que responden a criterios sostenibles con un comportamiento como sigue:

El total de habitaciones ha experimentado un crecimiento paulatino en el período 2000-2020 con tendencias positivas, con un incremento en el número de habitaciones, relacionado con la apertura de nuevas instalaciones en los años 2018-2017 que aceleraron los ritmos de crecimiento y las proyecciones aseveran que se mantengan estos crecimientos hasta el 2022.

La tasa de ocupación mantiene una tendencia negativa para el período, con un decrecimiento progresivo en los valores del 2018-2017, condicionado por el comportamiento de los turistas días que para igual periodo disminuyen en el destino.

Las habitaciones días ocupadas (HDO) aunque mantienen un ligero crecimiento entre los años 2000-2014, la tendencia muestra un comportamiento negativo reforzado por los datos de los años 2018-2017, donde hay un decrecimiento en el orden de los 73 952 HDO, determinado fundamentalmente por el decrecimiento que experimenta la tasa de ocupación.

La disponibilidad (HDD) para el periodo mantiene un comportamiento negativo de

modo general, que puede estar determinado por el aumento de las habitaciones fuera de orden y las dedicadas a otros usos, que inciden además en los gastos de mantenimiento.

La estancia promedio, mantiene un comportamiento positivo para el período 2000-2020, aun cuando la curva de tendencia es casi lineal y decrece en el 2017 con valores de 2,05 y evidenciando un ligero crecimiento para el 2018 (2,36 días).

Los turistas físicos en el período tienen una tendencia negativa, mostrando un pico de crecimiento en valores reales durante 2000-2005, con un decrecimiento considerable en el 2010 y ligeras fluctuaciones a lo largo del periodo, con una marcada disminución en el 2018.

Los turistas días muestran una tendencia negativa, aun cuando los valores reales mantuvieron ritmos de crecimiento sostenido entre los años 2000-2014, con un pico en el 2005 asociado al incremento de los turistas físicos.

Las utilidades, muestran una tendencia negativa aun cuando los valores 2018-2017 no se consideran cifras fiables (el dato que se refiere es antes del pago de impuestos). Este comportamiento puede estar asociado al de otros indicadores como el costo por peso y el ingreso por turistas días.

#### *Análisis de la dimensión socio-cultural*

La dimensión socio-cultural se describe con siete indicadores:

Los trabajadores totales en el período 2000 – 2020, muestran una tendencia positiva, con ritmos ligeros de crecimientos, tendencia que pudiera revertirse con la apertura de nuevas instalaciones como se prevé en la proyección hasta 2022.

Los indicadores número de trabajadores de nivel educacional medio, nivel medio superior y nivel superior guardan una estrecha relación, por lo que el análisis se hará de conjunto. Los de nivel medio han mantenido una tendencia positiva aun cuando los incrementos son discretos, con fluctuaciones entre los años 2012- 2014, que recuperan los ritmos de crecimiento en los años 2017 y 2018 vinculado a la apertura de nuevas instalaciones turísticas, las cuales demandan fuerza de trabajo calificada. El aumento de trabajadores de nivel superior incide en la disminución del nivel medio superior determinado porque trabajadores graduados de este último se gradúan del nivel superior, lo que implica que la tendencia es positiva para los tres, lo que indica una mayor calificación de la fuerza laboral.

En cuanto al Total de edificios reutilizados para el alojamiento es válido anotar que el comportamiento muestra signos alentadores, pues los mismos han mantenido una tendencia positiva con crecimiento sostenido, con un aumento significativo en el 2015, cuando se deciden rehabilitar seis nuevas instalaciones, que comienzan su operación de manera paulatina entre los años 2018-2022.

La refuncionalización de inmuebles y la recuperación de usos tradicionales han conllevado a que **la** autenticidad del diseño, la ambientación y la arquitectura constituyan un elemento identificador de la oferta turística del Centro Histórico, por lo que el comportamiento como tendencia es positivo, aun con ligeros descensos en el 2015, que recuperan sus ritmos de crecimiento en los años 2017 - 2018.

La incorporación de la cultura y sus diferentes manifestaciones como complemento al producto que se ofrece hacen que su presencia crezca, manteniendo una tendencia positiva y contribuyendo al rescate de tradiciones culturales en la propuesta de espectáculos artísticos nacionales y/o locales.

#### *Análisis de la dimensión Ambiental*

Esta dimensión incluye siete indicadores:

Instalaciones con programas de monitoreo ambiental: A pesar de que todas están certificadas desde el punto de vista sanitario, solo el 10% tiene en su haber el cumplimiento de programas de monitoreo ambiental legalmente establecidos, lo que demuestra una tendencia negativa, aun cuando se percibe un discreto crecimiento en el último periodo de análisis.

Instalaciones con programa mitigación /adaptación al cambio climático (Tarea Vida): La tendencia es negativa, si se tiene en cuenta que solo el 10% dispone de estos, aun cuando es una estrategia nueva que asume la dirección del país.

Consumo de agua (m<sup>3</sup>): mantiene una tendencia positiva durante todo el periodo de análisis, pues se ha logrado disminuir de manera paulatina el consumo.

Instalaciones con programas para reducir el consumo de agua: Si bien la tendencia de este indicador de modo general es negativa, con un crecimiento discreto del (15%), que se manifiesta en el último periodo, es de reconocer que guarda una estrecha relación con el antes expuesto, de modo que las acciones ejecutadas han sido adecuadas, y se puede revertir esta tendencia.

Instalaciones con programas de gestión de desechos: La tendencia es negativa, si bien experimenta un crecimiento en el último periodo pero solo es del 20%, aun cuando el Centro Histórico dispone del Proyecto REVIME<sup>3</sup>.

Gasto de electricidad por turista/días y por turistas físicos: Por la relación que guardan ambos indicadores su análisis se realizará de conjunto. Ambos mantienen una tendencia negativa, con un aumento progresivo, lo cual no se corresponde con las reestructuraciones de los planes de ahorro energético del territorio. Este comportamiento puede estar relacionado con el aumento de la capacidad habitacional del destino y la disminución de los turistas días.

### *Discusión*

El índice de control de la sostenibilidad turística para la dimensión económica muestra un resultado de -0.5, evidenciando un comportamiento insostenible en todos sus criterios de medida. El comportamiento positivo está asociado con el total de habitaciones y la estancia promedio, que deben consolidar su tendencia por la proyección del destino y revertirse en mejoras para el resto de los indicadores, si se tiene en cuenta que se espera la apertura de nuevas instalaciones, que además apuestan por hoteles de alto estándar lo que trae consigo un mercado con clientes de media-alta.

El índice de control de la sostenibilidad turística de la dimensión ambiental, muestra un resultado de -0.42 evidenciando un comportamiento insostenible; resultado condicionado por la mayoría de los valores que exhiben sus indicadores, destacando el crecimiento de los gastos de electricidad por turista físico y por turistas días, cifras alarmantes en consonancia con el desarrollo habitacional actual y en el corto plazo.

Estos resultados obedecen a que no se implementan buenas prácticas desde la operación cotidiana, derivado de la no aplicación de los Sistema de Gestión Ambiental según la Norma Cubana ISO 14001: 2015. Se evidencia además la no correspondencia en el accionar del destino en relación con el Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático (Tarea Vida), si se tiene en cuenta que aun cuando en su modelo de gestión tienen programas que responden a la gestión

---

<sup>3</sup> Gestión Sostenibles de Residuos para una vida mejor

ambiental, no tienen una respuesta en sus instalaciones y de modo general el comportamiento positivo, está asociado fundamentalmente con el criterio de consumo de agua.

El índice de control de la sostenibilidad turística de la dimensión socio-cultural, muestra un resultado de 1.0, tendencia positiva asociada con el desempeño mostrado por todos los indicadores y los criterios de sostenibilidad debido al constante crecimiento que han experimentado en el período de análisis.

En función de ello, el índice general de sostenibilidad del subproceso de alojamiento evidencia un comportamiento estancado con un valor de 0.026, lo que refleja una tendencia hacia la insostenibilidad, determinado por las dimensiones económica y ambiental con una influencia marcada, que aun cuando la socio-cultural refleja una sostenibilidad desde el 100% de sus indicadores, no logra contrarrestar el estado crítico del índice general. Si bien sería preciso evaluar el resto de los subprocesos del proceso de realización de productos y servicios, los resultados obtenidos, teniendo en cuenta el grado de interrelación y de interacción que hay entre estos y los procesos de planificación y de medición - análisis, evidencian signos de alarma para el modelo de gestión.

Las áreas de mejora están condicionadas a los resultados del monitoreo del subproceso de alojamiento, definiéndose las siguientes:

#### Comercialización

- ✓ Rescatar de la turoperación hacia el mercado tradicional
- ✓ Utilizar de manera intencionada en la comercialización de los hoteles, los atributos históricos- culturales que poseen.
- ✓ Utilizar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la comercialización de los productos turísticos del destino y su seguimiento.

#### Infraestructura

- ✓ Recuperar los inmuebles de alojamiento, así como mantener programas de mantenimiento preventivo que permitan mantener el patrimonio que ellos atesoran.

#### Medio-Ambientales

- ✓ Direccionar los planes de mantenimiento con enfoque a riesgo.
- ✓ Iniciar procesos de certificación ambiental teniendo en cuenta las áreas de

actuación.

#### Consideraciones finales

La caracterización de la actividad turística en el Centro Histórico de La Habana enfatiza la vocación turística del territorio, reconocido como un destino cultural en los cuales las diferentes manifestaciones se proyectan hacia una diversificación potencial del producto turístico cuya comercialización parte de la puesta en valor del patrimonio.

El comportamiento de los índices evaluados evidenció el carácter estancado de la sostenibilidad, determinado por las dimensiones económica y ambiental, lo cual propició el establecimiento de áreas de mejora en los entornos de actuación de la comercialización, infraestructura y medio-ambiental.

El modelo de gestión desarrollado por la Oficina del Historiador de la Ciudad para el Centro Histórico de La Habana, prioriza la actividad turística representando una alternativa para la diversificación económica, la modificación del medio ambiente urbano y del entorno social, la recuperación del patrimonio cultural y sus efectos multiplicadores en el sector público y privado. El Plan de Desarrollo Integral 2030 visualiza la variedad de la oferta a través de modalidades y actividades, sin embargo, las inversiones actuales se enfocan hacia el alojamiento de alto estándar sin mostrar coherencia con los objetivos declarados.

#### **REFERENCIAS**

Anton, S et al., (2012). El reto de reinventar los destinos, pp. 17–150.

Asociación de Estados del Caribe. “Declaración para el establecimiento de la zona de turismo sustentable del Caribe, II Cumbre de Jefes de Estado y/o Gobierno de la A.E.C.”, Santo Domingo, 1999

Beltrán, J. C.; Rivas, M. A. y Tejedor, F, 2002, Guía para una gestión basada en procesos.: Andalucía, España.

Blancas, F. J., González, M., Lozano-Oyola, M., & Pérez, F. (2009). The assessment of sustainable tourism: Application to Spanish coastal destinations. *Ecological Indicators*, 10, pp.484–492.



Blanco, A. (2016) Propuesta de indicadores para evaluar la sustentabilidad turística del destino Cuba. Trabajo de Diploma. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo. La Habana. Cuba.

CITMA – MINTUR. “Indicadores de sostenibilidad para el turismo en Cuba”, Documento preliminar, La Habana, 2003.

Choi, H. C., y Sirakaya, E. (2006). Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, 27, pp.1274–1289.

Cruz, N. (2017). La Gestión Integral del Centro Histórico: Nuevos desafíos. **Cuaderno Técnico**, Plan Maestro - Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, La Habana.

Delis Fresneda, C. D. (2015) Evaluación de indicadores de sostenibilidad turística para el Centro Histórico de la Habana en el período 2010-2014. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo. La Habana. Cuba.

Echarri, M., Korstanje, M. y Robert, M. (2019). Visión comunitaria del Turismo. Consideraciones desde la práctica en el Centro Histórico de La Habana, Cuba. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, jan-mar 11(1), pp. 2-22.

Echarri, M. (2006): Análisis Geográfico del Turismo en Ciudades Patrimoniales Cubanas. Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Geográficas, Universidad de La Habana, Cuba.

European Commission. “The European Tourism Indicators System. ETIS toolkit for sustainable destination management”, 2016. Disponible en: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index_en.htm).

Fortuny J; LL., Cuatrecasas; O. ,Cuatrecasas; J. ,olivella (2008) Metodología de implantación de la gestión *lean* en plantas industriales, Universidad Politécnica de Catalunya, 14 pp

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2000). *Metodología de la investigación*. (2da. ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana. D.F. Méjico.

Plan Maestro. (2016). Plan Especial de Desarrollo Integral 2030 (PEDI 2030). Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. La Habana, Cuba: Boloña.

Robert, M. (2020): Procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de los

destinos turísticos con un enfoque a procesos. Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana, Cuba.

Robert, M. (2018) La sostenibilidad como referencia para la gestión de destinos turísticos, Memorias IV Convención Internacional de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana, Varadero, Cuba.

Robert, M. (2016) Indicadores de sostenibilidad turística .Una propuesta desde la información del destino Cuba, Memorias 10 Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales y la 3ra Convención Internacional de Estudios Turísticos, Universidad de Villa Clara, Cuba.

Robert, M. (2010): “Evaluación de indicadores de sustentabilidad turística para el Centro Histórico de la Habana en el período 2000-2008” Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística. Universidad de La Habana. Cuba.

Organización de las Naciones Unidas(1987) Nuestro Futuro Común o Informe Brutland.. Disponible en: <http://www.tij.uia.mx/elbordo/vol05/>. (consulta: octubre del 2019).

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2005). Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica. Madrid, España

Salinas, E. et al., (2008). Metodologías para la evolución de la sustentabilidad territorial: el uso de indicadores en destinos turísticos de Cuba. *Boletín de la R. S. G.*, CXLIV, págs. 70–100.

Sirakaya, E., Jamal, T., & Choi, H. S. (2001). Developing indicators for destination sustainability. In D. B. Weaver (Ed.), *The encyclopedia of ecotourism* (pp. 411–432). New York: CAB International.

Torres, H. L., (2016), Propuesta de esquema metodológico para la evaluación de la sostenibilidad del desarrollo turístico de destinos caso La Habana, Universidad de La Habana, La Habana

