

## MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA

Arq. Patricia Rodríguez Alomá. E-mail: patricia@planmaestro.ohch.cu  
Vicedirectora Plan Maestro de Revitalización Integral de la Habana Vieja  
Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana

### Importancia de la experiencia y su carácter de innovación

La rehabilitación del centro histórico de La Habana se ha visto impulsada extraordinariamente a partir de la aplicación de un nuevo modelo de gestión establecido desde 1994, paradójicamente, bajo el escenario de la peor crisis económica que haya sufrido el país, sin renunciar a la responsabilidad pública para con la salvaguarda del patrimonio nacional.

Tomando a la cultura como eje vertebrador, se entiende al ser humano como centro de todo el proceso, en tanto creador, portador y transmisor de patrones culturales, y por ende sujeto principal del desarrollo. A la visión sociocultural de la recuperación, se sumó una visión económica, bajo criterios de rentabilidad, con el fin de hacer sostenible el proceso.

El modelo es aplicado por una entidad *sui generis*, la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, en reconocimiento a su larga trayectoria y experiencia en temas relativos al patrimonio cultural, pues se trata de una institución fundada en 1938, pionera en los avatares de la salvaguarda patrimonial y en la defensa de la identidad nacional, que ha estado siempre estrechamente vinculada a todo proceso de protección del patrimonio tangible e intangible y que ha transcurrido por diversos escenarios políticos y socioeconómicos, haciendo prevalecer su rol de vanguardia intelectual; también por el compromiso permanente con la Nación y por los resultados obtenidos en el cumplimiento de sus responsabilidades.

En materia de desarrollo humano, se le reconoce una importancia estratégica a la rehabilitación económica y social, estrechamente vinculada al rescate patrimonial, entendidas las tres dimensiones con un enfoque integrador, se garantiza la implicación de los ciudadanos en el proceso; en la medida en que se reactiva la economía local bajo esta óptica, se generan nuevos empleos, mejoran las condiciones del hábitat y se reduce el perfil de marginalidad, imponiéndose una dinámica de recuperación que actúa como efecto sinérgico y multiplicador de las inversiones, ensanchando las áreas recuperadas y aumentando los recursos a disposición del desarrollo.

A partir de la aplicación de los nuevos mecanismos de gestión y hasta la fecha, el territorio ha producido alrededor de 130 millones de usd, que han sido reinvertidos directamente en el proceso de rehabilitación; esa activación de la economía local ha movilizado, además, cuantiosos recursos en divisas provenientes de la Banca Nacional y la cooperación internacional y del presupuesto del Estado, en moneda nacional.

La obra ha sido reconocida, en primer lugar por la ciudadanía y la Nación cubana, dando fe de ello investigaciones aplicadas y la propia opinión pública, que valora positivamente los resultados; como parte del monitoreo del proceso, han sido realizadas dos encuestas de opinión, a partir de la medición de similares parámetros, a manera de poder establecer comparaciones.

También ha habido un gran reconocimiento de la comunidad mundial, expresado en un incremento sustancial de la cooperación internacional y en el otorgamiento de una gran cantidad de premios y menciones por parte de prestigiosas instituciones internacionales<sup>1</sup>. El área considerada "Priorizada para la Conservación", ha sido extendida al Malecón habanero, en vista de los resultados obtenidos en el centro histórico, y se prevé ampliar a otras zonas de la ciudad. También la experiencia se ha adaptado a otras realidades nacionales, en las ciudades de Santiago de Cuba, Trinidad de Cuba y Camagüey.

---

<sup>1</sup> Convenio Andrés Bello (premio 2000 y reconocimiento 2001); Premio internacional Dubai 2000 (mención) Premio UNESCO por la Paz (mención honorífica, 2000-2001); Premio europeo de Arquitectura Philippe Rotthier (premio 2001); Premio Metrópolis 2001 (segundo premio); Premio Stockholm Partnerships Sustainable Cities 2001 (experiencia finalista) Premio de la Asociación para la Gerencia de Centros Urbanos, Valencia (premio 2002); Premio Nacional de Restauración y Conservación (premio 2002 en Conservación); Premio Toledo (abril 2003)

Para el mayor conocimiento de cómo se desarrolla el proceso en el centro histórico de La Habana, han sido convocados especialistas a más de 300 foros internacionales, contándose también con el reconocimiento del sistema de las Naciones Unidas, especialmente del PNUD y de la UNESCO.

### **El reto a enfrentar**

El centro histórico de La Habana posee una extensión de 214 hectáreas, con 3 344 edificaciones, la mayoría de ellas con inestimables valores representativos de los siglos XVIII, XIX y principios del XX. De las 514 edificaciones de grado de protección I y II, el 32% se encuentra en mal estado técnico constructivo.

Tiene una población de 66 745 habitantes y un total de 22 623 viviendas, de las que el 50% se encuentra en mal estado y el 47% con situaciones de hacinamiento y tugurización. La mayoría de las redes de infraestructura se encuentran deterioradas o sobrecargadas por razones de edad y por ser terminales.

En el territorio ocurren dos derrumbes de diversa magnitud cada tres días, lo cual se agrava en los períodos de temporada ciclónica (cinco meses al año). Pudiera considerarse bajo estas estadísticas que se encuentra sometido a una catástrofe de baja intensidad permanente, es decir, que prácticamente es una zona de emergencia.

### **Especificidades del modelo**

Desde 1981, y habiéndose declarado el centro histórico Monumento Nacional en 1978, el Estado proveyó al territorio de recursos financieros centralizados, contemplados en el presupuesto quinquenal de la economía nacional; esta coyuntura hizo que en 1982 se reconociera como Patrimonio Cultural de la Humanidad, junto al sistema de fortificaciones que defendía a la ciudad.

A partir de la crisis económica generada por la caída del bloque socialista, se toma una decisión de vital importancia para la continuidad de la labor de rehabilitación: traspasar ya no los recursos financieros, sino dotar a la propia Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana con instrumentos jurídicos y financieros que garantizaran un desarrollo social y económicamente sustentable. De una actividad subvencionada por el Estado central, la rehabilitación se transforma en un proceso rentable, que incluso, contribuye a la Nación.

Se han identificado seis premisas para garantizar una rehabilitación integral, sostenible y autofinanciada: *voluntad y decisión política al mas alto nivel* acompañando el proceso; reconocimiento de autoridad a una “*entidad líder*” única para coordinar la gestión de la rehabilitación (Oficina del Historiador de la Ciudad); establecimiento de un *fuero legal especial* que faculta a dicha entidad para *planificar integralmente el territorio*, le traspasa *patrimonio inmobiliario en usufructo* y le permite desarrollar una serie de mecanismos para aplicar una *economía descentralizada*.

Las prerrogativas que se le reconocen a la Oficina del Historiador a partir de la proclamación del Decreto Ley 143 de octubre de 1993 serán: *subordinación directa al Consejo de Estado; personalidad jurídica; capacidad de aplicación de política fiscal especial* para la contribución a la rehabilitación; creación de un *sistema empresarial propio* para la explotación del turismo, y el sector terciario en general; creación de un equipo interdisciplinario, *Plan Maestro, para la planificación y gestión integral del desarrollo* y la ampliación de su estructura para garantizar toda la secuencia del proceso.

El proceso rehabilitador se estructura vinculando conceptos de políticas del desarrollo integral, mecanismos de recuperación autofinanciada y del desarrollo cultural considerados desde el *Plan de Desarrollo Integral*, donde fueron establecidas cinco políticas fundamentales:

1. Salvaguardar la identidad nacional a partir de la investigación, promoción y desarrollo de la cultura.
2. Proteger el patrimonio heredado rehabilitando el territorio a través de un Plan de Desarrollo Integral, continuo y con fuerza legal<sup>2</sup>
3. Evitar el desplazamiento de la población local, protegiéndola del impacto de la terciarización y establecer las densidades y calidad de vida adecuadas.

---

<sup>2</sup> Se concibe este Plan como una “carta de navegación”, como una sumatoria de gestión participativa e instrumentos de planificación que hagan eficiente la conducción del proceso en su integralidad.

4. Dotar al territorio de una infraestructura técnica y de servicios básicos que aseguren su funcionamiento en correspondencia con las necesidades contemporáneas.
5. Lograr un desarrollo integral autofinanciado que haga recuperable y productiva la inversión en el patrimonio.

Para el desarrollo del modelo, la Oficina posee recursos humanos especializados, creando y consolidando una estructura organizativa con direcciones especializadas, departamentos y un sistema empresarial, capaces de conducir el proceso desde la planificación integral estratégica en su sentido ambientalista más amplio (economía-sociedad-territorio-hábitat) hasta la recuperación física de inmuebles y espacios urbanos, comprendida la organización y conducción del proceso inversionista que lo garantiza y la posibilidad de gestionar la cooperación internacional. Asimismo, se cuenta con la capacidad para desarrollar un fuerte programa sociocultural y económico, en virtud de fomentar el desarrollo humano en su concepto más abarcador. Finalmente, la estructura actual garantiza también la administración del sector turístico, inmobiliario y terciario para la captación de los recursos financieros. Estas instituciones se orientan en cuatro grupos que garantizan el cumplimiento y aplicación de las políticas establecidas en el Plan Especial de Desarrollo Integral, la proyección sociocultural, la obtención y administración de recursos financieros y la rehabilitación física.

También fueron definidas, en el *Plan de Desarrollo Integral*, diez estrategias esenciales para la actuación en el territorio, que responden a las políticas ya enunciadas:

*Recuperar la estructura urbana patrimonial*, que plantea como principales lineamientos la concentración del peso de la rehabilitación en áreas de fuerte potencialidad, ampliando su radio de acción en la medida de la disponibilidad de recursos; recuperar ejes terciarios y bordes del conjunto urbano con marcada prioridad; desarrollar focos aislados, dinamizadores del proceso, en áreas internas del conjunto urbano y mantener la asignación de recursos a obras puntuales dispersas debido a su hondo contenido social o a su condición de impostergables.

*Potenciar el desarrollo cultural* a partir del estudio y preservación del patrimonio histórico, arqueológico y artístico y de su desarrollo y divulgación; contribuir al conocimiento y disfrute de ese patrimonio por parte de la comunidad del Centro Histórico y la población en general, mediante una programación cultural; divulgar la labor de la Oficina del Historiador en el rescate y preservación del patrimonio; continuar la comercialización de los más auténticos productos culturales, contribuyendo a la vez a la sostenibilidad de la tarea de restauración y conservación de los bienes museables.

*Desarrollar la economía local* a partir de la explotación eficiente de los recursos patrimoniales; modificación paulatina de la estructura económica; fortalecimiento de las actividades económicas que contribuyen al desarrollo del territorio; desarrollo de nuevas actividades y sectores; posibilitar la heterogeneidad de la economía local y diversificar las fuentes de financiamiento.

*Potenciar la función terciaria* que abarca los temas del turismo, las inmobiliarias y servicios metropolitanos garantizando un desarrollo turístico con criterios rigurosos de selectividad y sustentabilidad; evaluar oportunamente las implicaciones funcionales, físicas y económicas derivadas de la asimilación e incremento del turismo de cruceros; priorizar los planes de desarrollo del sector inmobiliario, y estimular la recuperación de los diferentes servicios que destacaron al Centro Histórico otorgándole su histórico carácter polifuncional, jerarquizado y cualificado.

*Resolver los problemas de la vivienda* a partir de la conducción de los programas de mejoramiento de las áreas residenciales desde un planeamiento gestionable; definir un modelo de intervención para el hábitat; concebir los programas del hábitat con proyección social y participativa; establecer una organización productiva descentralizada propia, y que responda íntegramente a los programas del hábitat en el territorio. Diversificar las fuentes de financiamiento para acometer los programas, establecer una máxima racionalización y control de los recursos técnico-materiales y perfeccionar los mecanismos legales que viabilicen los procesos de rehabilitación de la vivienda.

*Impulsar una rehabilitación participativa* que promueva la acción de la población residente en el planeamiento; induzca también la participación de representantes informales de la comunidad; favorezca la gestión de los procesos y conforme un banco de ideas o posibles proyectos.

Desarrollar los servicios al hábitat (equipamiento comunitario) que deberán alcanzar la excelencia en las condiciones de los centros de enseñanza y una distribución adecuada de los mismos; ejecutar acciones que permitan mejorar los servicios de salud, cuidando una distribución adecuada en el territorio, y fomentar la cultura de la salud por vías alternativas. Asimismo, se plantea rescatar la red comercial y de servicios generales del territorio, tanto en número de locales como en el servicio que se presta en los mismos; consolidar la estructura organizativa dedicada a la higienización del Centro Histórico y completar el equipamiento necesario para la realización de esta tarea; estimular la participación de la población en actividades culturales y acondicionar debidamente las áreas deportivas disponibles, todo en estrecha coordinación con el Gobierno Municipal.

Mejorar las redes infraestructurales analizadas a partir de diferentes lineamientos: los referidos a la vialidad principal plantean responder a las exigencias del tránsito vehicular de acuerdo con las categorías funcionales dentro del sistema vial de la ciudad, estableciendo de forma adicional medidas y restricciones en aquellas vías arteriales y colectoras fomentando la peatonalización; continuar perfeccionando el sistema de vías secundarias y brindar especial atención al mejoramiento del estado técnico de los pavimentos, y a los medios para la regulación y control del tránsito; incrementar la oferta de estacionamiento en diferentes modalidades, para lograr satisfacer esa demanda; complementar la oferta que brinda el sistema de transporte colectivo de la ciudad; organizar la forma de operación del transporte de cargas, a fin de minimizar los efectos negativos que ello genera.

En las redes hidrotécnicas, los principales lineamientos se basan en lograr que el suministro de agua potable llegue por la red a todos los consumidores, eliminando el servicio por carros cisternas que actualmente existe; alcanzar mayor calidad en el funcionamiento de los sistemas existentes en el alcantarillado y drenaje pluvial; para el gas manufacturado, lograr el completamiento del plan de gasificación dentro del territorio; en el servicio eléctrico, hacer más eficiente el servicio de la red eléctrica y desarrollar el plan de luz. Para el sistema de corrientes débiles, respecto a la telefonía es importante perfeccionar el servicio telefónico; así como desarrollar la televisión por cable.

Fomentar la Cooperación internacional a manera de garantizar una aplicación más eficiente de los recursos de la cooperación; impulsar la cooperación multilateral y descentralizada y las relaciones con el sistema de Naciones Unidas.

Promover una cultura de protección medioambiental que propone elaborar una estrategia de integración metropolitana; conservar el medioambiente urbano, los recursos naturales y la diversidad biológica como parte de la política trazada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente; promover la gestión de un sistema de transporte y vialidad más eficiente y acogedor; facilitar una gestión eficiente y eficaz en la recolección de los desechos sólidos y el saneamiento; fomentar el uso eficiente de la energía y cumplir los lineamientos trazados en ese sentido por los Ministerios de la Industria Básica y de Ciencia, Tecnología y Medioambiente; cualificar los espacios libres existentes y crear otros nuevos en la Zona y mejorar la salud ambiental y la atención a grupos vulnerables.

La territorialización de estas políticas y estrategias se da a partir de la implementación del Plan de Inversiones y de los Programas Socio- culturales, conducidos por la Oficina del Historiador.

## **Resultados**

La explotación de los recursos culturales, turísticos y terciarios del territorio ha producido, en la primera década, ganancias de 250 millones de usd; con la aplicación de la política fiscal se han recaudado 16 millones de usd; la descentralización económica ha permitido la reinversión inmediata de estos recursos, en un concepto de flujo de caja, lo cual ha revertido en la obtención de resultados muy visibles en el corto plazo, manifestados en una recuperación urbanística y social, y por ende, en la generación de externalidades positivas que atraen mas inversión e intereses, aumentando considerablemente el número de visitantes y demandantes de servicios. La confiabilidad del propio proceso estimuló a la Banca Nacional que ha facilitado créditos por un monto de 64 millones de usd, dirigidos a las obras de alto monto financiero, y al Estado, que ha aportado algo más de 300 millones de pesos, provenientes del presupuesto central.

Del total invertido, un 45% ha sido destinado a la reproducción de proyectos generadores de recursos financieros; el 20% a programas de reanimación urbana y contribución a la Nación, mientras que la aplicación de políticas de beneficio social, con un destino del 35% de los recursos presupuestados para

obras sociales (vivienda, salud, educación) ha movilizado, en la década inicial, 16 millones de usd de la cooperación internacional.

Durante el proceso han sido generados 11 000 empleos directos, el 60% de los cuales han sido ocupados por residentes de la Habana Vieja o los municipios vecinos y el 34% por mujeres, que a su vez representan el 59% de los puestos técnicos. Se estima que también han sido activados unos 2 000 empleos indirectos, asociados principalmente a la restauración de los edificios, a la prestación de servicios y al rescate de oficios y producciones artesanales.

Han sido rehabilitadas múltiples edificaciones con fines sociales, principalmente para fortalecer los sectores de educación y salud de la administración municipal. También han surgido experiencias novedosas en el sector educacional, como el “aula en el museo”, dotando a los niños de espacios al interior de las instituciones donde desarrollar sus clases y otras alternativas culturales, mientras se repara su escuela. Se ha creado de un hogar materno infantil, un centro de rehabilitación de la edad pediátrica, un centro geriátrico, habilitación de consultorios del médico de la familia, rehabilitación de más de una decena de centros escolares; se ha intensificado la actividad cultural con los servicios de más de treinta instalaciones de museos, casas museo, galerías, salas de concierto, catorce bibliotecas especializadas y centros para el niño y el joven, parque infantil, acuario y ludoteca, entre otros. También se trabaja en el rescate de la vivienda de interés social, con un total de seis programas que han representado beneficios de diversa índole a un gran número de residentes.

Especial énfasis se ha hecho con la actividad cultural especializada, habiéndose logrado que hoy día el centro histórico sea uno de los polos concentradores de programación cultural más fuertes y diversificados de la ciudad, destacándose, además del trabajo con infantes y adultos mayores, las ofertas para el disfrute de las familias; para ello se cuenta con más de 30 instalaciones especializadas, una emisora de radio, un programa televisivo y editoriales que facilitan la difusión cultural.

Esta política de generación de empleos, el apoyo a los sectores de la administración municipal, sumada a un programa de atención especializada a grupos vulnerables y a una programación cultural y recreativa de calidad, dan fe de la vocación social del proyecto y constituyen un ejemplo de cómo la aplicación de criterios empresariales a la explotación del turismo y del sector terciario no están reñidos con un desarrollo humano sostenible, pues siempre y cuando se parta de la aplicación de políticas públicas de justicia social, se pueden producir resultados muy alentadores.

### **Beneficios, ventajas comparativas y validación**

El principal beneficio obtenido es la recuperación del 33% del área del centro histórico a partir del impulso de la economía local, principalmente de entes públicos, con la consiguiente generación de empleo a gran escala; todo ello siguiendo un esquema integrador que revierte en beneficios directos a la ciudadanía, los recursos obtenidos de la explotación del turismo y otros sectores de la economía. Se puede afirmar que la Habana Vieja es un laboratorio donde se ensaya una nueva visión del manejo de áreas antiguas.

Al analizar la recuperación de los centros históricos en la región, puede comprobarse que a partir de la década de los 90, varios de ellos comienzan a aplicar modelos de gestión que incluyen la visión económica y de rentabilidad a la rehabilitación de estos espacios urbanos; si bien en algunos casos la experiencia se ha desarrollado exitosamente, ninguno ha registrado mayores ventajas comparativas en cuanto a la integralidad del proceso, ni el avance cuantitativo y cualitativo, que hoy presenta la experiencia de La Habana Vieja.

### **Consideraciones de replicabilidad**

La replicabilidad de la experiencia siempre iría acompañada, como es natural, de las adaptaciones a contextos diferentes; pero hay ciertos enfoques medulares y estratégicos que serían básicos.

Sería importante aclarar que la aplicación de la iniciativa en sí es de muy bajo costo, pues solo se requiere contar con capital humano especializado y voluntad política; a partir de esos dos factores, lo demás se trata de crear procesos sinérgicos y facilitar la confluencia de intereses que impulsen la creación de externalidades positivas que atraigan y dinamicen las inversiones.

Por otra parte, con la aplicación de mecanismos como el que se ha identificado, se fortalece la gobernabilidad de estas frágiles piezas de la ciudad que son los centros históricos, pues los resultados obtenidos tienden a garantizar cinco aspectos estratégicos del buen gobierno:

- autonomía local
- garantía de continuidad del proceso
- precisión, actualización y claridad del corpus legal
- control del espacio público
- capacidad para planificar integralmente el desarrollo territorial

Analizando diversas dinámicas regionales de recuperación de centros históricos, hemos detectado que el proceso se dificulta por varios problemas:

- Cantidad y diversidad de actores con competencias locales o nacionales en relación al patrimonio
- Régimen de propiedad del suelo
- Legislación dispersa y desactualizada
- Falta de voluntad política al mas alto nivel (contradicción entre los niveles nacional y local, afiliados a partidos políticos contrapuestos)
- Planes relacionados a períodos políticos relativamente cortos y dependientes de las coyunturas electorales
- Marginalidad y conflictos sociales agudos
- Precariedad económica o economía sumergida de los habitantes
- Crisis económica nacional

La experiencia que estamos aplicando en el centro histórico de La Habana ha intentado enfrentar algunas de estas barreras con la aplicación del modelo de gestión que ha sido descrito anteriormente.

Para la adaptación de modelos similares en otros contextos, se requiere de una condición *sine qua non*, la **voluntad y decisión política al más alto nivel**.

En el caso que no existiera esa voluntad, hay fundamentos de peso y de conveniencia para que el Estado se interese y apoye una gestión especial en el centro histórico. Moralmente le corresponde a él, como máximo responsable de la salvaguarda patrimonial, facilitar su recuperación, e inclusive, en el caso de tratarse de un centro histórico declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad, está obligado a ello. Por otra parte, la recuperación de los centros históricos constituye una compleja labor que exige una gran cantidad de recursos, dados los graves problemas que en ellos se concentran, condición que por regla general relega la actuación en ellos.

También, existe un sólido argumento mediante el cual los centros históricos pueden catalogarse como zonas especiales de intervención: ellos padecen de una situación de desastre de baja intensidad permanente y generalmente son áreas de una conflictividad social alta.

Estas reflexiones conducen a pensar que sería de interés para el Estado apoyar un proceso de rehabilitación sustentable que con mecanismos de autofinanciamiento y autogestión pueda, inclusive, revertir la situación: de ser una labor subvencionada a contribuir con la Nación.

La acción de recuperación bajo la tutela de una **autoridad líder de carácter público** ha resultado exitosa en la Habana Vieja y es otra de las formulas de posible aplicación regional. Recomendamos que esa institución sea autónoma y reconocida al más alto nivel, donde, a su vez, tendrá que rendir cuenta periódicamente de su gestión. Al actuar localmente, también tendrá obligatoriedad de concertar con los principales actores locales sus políticas, estrategias y planes a ese nivel, e informar con regularidad a los mismos de los resultados de su administración. De esta forma se podrá garantizar una acción transparente y estable sobre el centro histórico, al margen de los diferentes intereses o de la insensibilidad que en determinadas circunstancias pueda existir.

Resulta imprescindible contar con un **fuero legal especial**, otro aspecto a considerar, en su esencia. Se requiere de normas jurídicas específicas que faciliten, sobre todo, lo relativo al suelo, legislando sobre la posibilidad de expropiación o compra preferencial, sobre créditos blandos pagaderos a largo plazo, etc., a favor de la institución responsabilizada con la recuperación, a manera de garantizarle un fondo patrimonial propio, como capital semilla, a partir de cuya explotación eficiente pueda ser incrementado.

De esta manera, una entidad pública sería propietaria y administraría, o cedería en administración, o arrendaría sus activos, con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso de rehabilitación, aplicando políticas fiscales y de suelo especialmente diseñadas para el caso.

Con relación al desarrollo de la economía local se recomienda el incremento de la industria turística y de las industrias culturales, así como el desarrollo de actividades económicas relacionadas con el mundo del conocimiento, la informática y los servicios especializados, bajo los parámetros de **mecanismos financieros propios**, que facilitaran la apropiación y reinversión inmediata de una parte importante de los recursos que el territorio produjera; así mismo, deben ser aplicadas fórmulas especiales, relacionadas con la explotación del suelo, las posibilidades que brinda la captación de plusvalías urbanas, la transferencia de potenciales de desarrollo, y la implantación de un sistema impositivo especial, entre otros procedimientos.

Otro aspecto a considerar es el establecimiento de un **equipo interdisciplinario**, responsable de redactar un Plan de Desarrollo Integral que será concertado con los diferentes actores que inciden en el centro histórico, es decir, las diversas instancias de la administración pública, las entidades mixtas y privadas, la población residente, y que una vez validado por los mismos, constituya una “carta de navegación” al servicio de los administradores. La propia oficina de planeamiento debe entenderse como un espacio para la concertación permanente y la instrumentación de estrategias que hagan viable el Plan. La importancia de incluir la planificación del territorio, en el sistema de esta “autoridad autónoma” es esencial, pues resulta obvio lo estratégico de poder actuar en relación con el suelo urbano y con los usos del suelo (edificabilidad, creación de clusters, elevación de rentas urbanas, generación de externalidades positivas, etc.)

### **Condiciones técnicas para la implementación**

Para la aplicación del modelo de gestión se requiere identificar al conjunto de actores que inciden en el rescate del centro histórico, a manera de poder reconocer el interlocutor más pertinente.

A partir de ese momento, se recomienda establecer una “entidad líder”, con autoridad legal suficiente como para conducir el proceso, con la responsabilidad de conciliar y pactar con los sujetos de patrimonio que tienen competencia sobre el territorio, pero también con la posibilidad de tomar decisiones en casos donde, agotados los mecanismos que se establezcan, no se llegue a acuerdo.

Esta entidad debe estar compuesta por cuatro entidades especializadas, fundamentalmente:

- Plan Maestro; que dicta las pautas del desarrollo integral, concilia los planes y programas, coordina y negocia con los diferentes actores, realiza estudios de factibilidad y busca posibles financiadores asociados.
- Casa Matriz; que hace las veces de un banco que administra los recursos propios de la “entidad líder” (financieros, inmobiliarios, etc.)
- Dirección de Patrimonio Cultural; que coordina y desarrolla las investigaciones y los programas culturales y divulga a través de medios masivos y especializados de difusión lo que ocurre en el centro histórico.
- Sistema empresarial; que explota, o se asocia para la explotación, de determinados sectores productivos relacionados a las industrias culturales y el turismo que le es afín.

### **Para saber más**

Bibliografía a consultar:

“Desafío de una Utopía”, Editorial Bologna, Oficina del Historiador

“Plan de Desarrollo Integral”, Documento del Plan Maestro, Oficina del Historiador

“Centros Históricos de América Latina”, Editorial FLACSO, Ecuador

“Proyecto Gestión integral del Patrimonio”, Editado por Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe de la UNESCO y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)