

---

## Propuesta de acciones para la gestión turística del patrimonio cultural de la Universidad de La Habana: necesaria y viable

## Proposal of Actions for the Tourist Management of the Cultural Heritage of the University of Havana: Necessary and Viable

**MSc. Ángela María Ledesma Ramos**

Profesora Instructor

Centro de Estudios de Administración Pública

Universidad de La Habana, Cuba



0000-0003-1008-7149

[angela58@rect.uh.cu](mailto:angela58@rect.uh.cu)

**Fecha de enviado:** 14/01/2019

**Fecha de aprobado:** 21/03/2019

---

**RESUMEN:** El artículo reflexiona en torno a las potencialidades que posee la Universidad de La Habana y su patrimonio cultural, para mostrar a través de un programa de gestión turística, la valía que posee dicho patrimonio en función de su desarrollo local. También se destaca al turismo como un instrumento importante para el desarrollo. Igualmente socializa sobre las carencias de la práctica que se realiza actualmente. Reflexiona sobre cómo la gestión turística patrimonial es un proceso que desde su carácter sistémico, interdisciplinario y contextualizado, busca contribuir al reconocimiento y salvaguarda del patrimonio y al desarrollo social. Se propone además, un plan de acciones con el cual se estará en condiciones de dar a conocer los valores del patrimonio cultural universitario.

**PALABRAS CLAVE:** gestión turística, patrimonio cultural, turismo, Universidad de La Habana.

**ABSTRACT:** The article reflects on the potential of the University of Havana and its cultural heritage, to show through a tourism management program, the value that this heritage has in terms of its local development. Tourism is also highlighted as an important instrument for development. It also socializes about the shortcomings of the practice that is currently carried out. Reflect on how patrimonial tourism management is a process that, from its systemic, interdisciplinary and contextualized nature, seeks to contribute to the recognition and safeguarding of heritage and social development. It is also proposed a plan of actions with which it will be able to publicize the values of the university cultural heritage.

**KEYWORDS:** tourism management, cultural heritage, tourism, University of Havana.

El turista viaja por una motivación y finalidad, específicamente cultural donde pueda aprender cosas nuevas y experimentar sensaciones diferentes. Y es precisamente la gestión de la cultura la que posibilita la aparición de nuevos productos y el desarrollo de otros ya consolidados para satisfacer esta creciente demanda. Como afirman Royo y Serarols (2005) un modelo de gestión del turismo plantearía la elección de un mercado objetivo y la implementación de una determinada mezcla de marketing o estrategia de marketing mix con la que posicionarse de forma diferenciada en el segmento frente a destinos competidores.

Existe una profunda relación entre cultura, turismo y patrimonio. Pero actualmente la noción de patrimonio tiene una concepción más amplia e integral. Hoy más que nunca, y de manera decisiva, el patrimonio, encarnación del presente y del pasado, contribuye a conformar la identidad propia de los diferentes destinos turísticos, dotándoles de un carácter diferenciador acorde con los objetivos de singularidad y autenticidad buscados por la demanda. La cultura y el patrimonio deben explotarse con autenticidad, reforzando las diferencias para valorarlas y difundirlas, ofertando calidad. En este sentido, hay que compatibilizar los objetivos de la política turística con los de la política cultural, la explotación de los recursos culturales y su conservación. Una utilización inteligente del turismo cultural puede suponer la captación de ingresos para la protección del patrimonio, consiguiendo que, de alguna manera, el turismo pueda financiar la cultura.

En los últimos años, instituciones universitarias han tomado sistemáticas iniciativas que le han valido el liderazgo en la puesta en valor del patrimonio universitario, entre ellas la

Universidad de Alcalá de Henares, impulsora de la Red de Universidades declaradas Patrimonio de la Humanidad y promotora de eventos y publicaciones que revisan, en particular, los valores de las ciudades universitarias y su restauración y conservación. Una mirada a experiencias y figuras institucionales para la gestión turística del patrimonio cultural universitario, revelan resultados prometedores y, al mismo tiempo, semejantes desafíos.

La Universidad de La Habana es la institución más antigua del Sistema de Educación Superior cubano. Fundada en 1728, es la tercera más antigua del Caribe y decimosexta en toda la América Hispánica. Única universidad cubana hasta el siglo XX, que constituye uno de los mayores y más variados reservorios de bienes culturales que forman parte del patrimonio cultural de la nación.

Este centro exhibe un patrimonio vasto y diverso, que rara vez ha sido observado de conjunto. Felipe (2015, p. 329) en su tesis doctoral refería:

*El patrimonio cultural universitario sería, pues, a nuestro juicio, el conjunto de bienes materiales e inmateriales que testimonian el rol de la Universidad como actividad humana (...) Estos valores patrimoniales, expresados en la vida y el entorno cotidiano de los centros de altos estudios, y en el imaginario social relativo a la Universidad, precisan de una gestión integradora que los pongan en valor y los preserven a las futuras generaciones.*

Se impuso así la interrogante: ¿Se realiza una difusión suficiente e íntegra del patrimonio cultural universitario? Al realizar una evaluación sobre la ejecución de la práctica actual para gestionar el patrimonio cultural universitario, se observa un escenario donde en el patrimonio

cultural universitario, que acumula prácticamente tres siglos de existencia ininterrumpida desde 1728, perviven carencias en la gestión e investigación que desconocen la posibilidad de dar a conocer sus valores. Mucho pudiera decirse, pero lo cierto es que actualmente es imperceptible su divulgación.

El presente artículo propone un plan de acciones que contribuye a poner en valor el patrimonio cultural universitario a través de realizar la gestión turística del mismo, con gran beneficio para su conservación y difusión, y el desarrollo local.

### Aproximación a un concepto

El patrimonio son los bienes materiales e inmateriales que configuran el pasado y que debe ser conservado para las futuras generaciones. La visión planetaria del patrimonio ha hecho su aparición en el discurso jurídico con expresiones como el “patrimonio cultural de la humanidad entera”, el “patrimonio mundial cultural y natural” y el “patrimonio común de la humanidad”. La disertación sobre la preservación del patrimonio cultural ha tomado dimensiones mundiales.

En un reciente estudio sistemático de los conceptos de “patrimonio de la humanidad”, de “patrimonio mundial” y de “patrimonio común”, utilizados en los instrumentos de la Unesco<sup>1</sup>, un autor ha llegado a la conclusión de que dichos conceptos están lejos de ser precisos y todavía están en evolución. El estudio muestra, igualmente, la gran diversidad de interpretaciones que han hecho los especialistas. Por ejemplo, la idea de que ya que los objetos culturales forman parte del “patrimonio cultural de toda la humanidad”, es legítimo ampliar su comercio internacional en beneficio de museos, coleccionistas y compradores, aparece como un

giro sorprendente desde el punto de vista, generalmente aceptado, de que este patrimonio debe ser gestionado con vistas al interés general y a su transmisión a las generaciones futuras.

A pesar de estas fluctuaciones y divergencias de interpretación, el uso creciente del concepto de “patrimonio cultural de la humanidad” se considera como una buena indicación de la aceptación general del proceso de elaboración de reglas aplicables a escala mundial, para definir el deber de protección. El concepto mismo de “patrimonio” se ha ensanchado. Este es uno de los efectos beneficiosos de la atención prestada por la comunidad internacional a las tradiciones culturales. Empieza a considerarse, aunque aún de forma incipiente, “al patrimonio cultural como un nuevo factor que puede contribuir a potenciar el desarrollo, lo que supondría avanzar hacia un aprovechamiento integral de todas las formas de capital: monetario, ambiental, humano y cultural” (CEPAL, 1991; Allende, 1995, p 144).

Llull (2005) lo define: “Como el conjunto de manifestaciones u objetos nacidos de la producción humana, que una sociedad ha recibido como herencia histórica y que constituyen elementos significativos de su identidad como pueblo” (p. 181).

La interpretación no es un campo cerrado, y se encuentra en permanente evolución. Torres (2006) refiere que es una disciplina que posee una amplia gama de pautas y directrices metodológicas para la comunicación con el público, para la presentación del patrimonio *in situ* a ese público y para transmitir un mensaje impactante que, en lo posible, trascienda al mero hecho de la visita. Es un eficaz instrumento de gestión que merece ser bien planificado, para reducir los impactos negativos e infundir unas actitudes y comportamientos positivos para con

el patrimonio, incluido el entorno social. Muchas personas y entidades tienen su propia definición de interpretación; no obstante, en la mayoría aparece la afirmación de que “es una actividad de comunicación, de conocimiento, de cultura y de valores históricos y naturales”. Se asumirá la expresada por la Asociación para la Interpretación del Patrimonio (AIP), cuando enunció: “(...) la interpretación del patrimonio es el ‘arte’ de revelar *in situ* el significado del legado natural y cultural al público que visita esos lugares en su tiempo libre”.

Se entiende por gestión todo un conjunto de actuaciones destinadas al conocimiento, conservación y difusión del patrimonio, que necesariamente deberán ligarse con las necesidades y la demanda de la sociedad del tercer milenio. La aparición de una nueva cultura de ocio son argumentos que dirigen la atención a la gestión del patrimonio como nuevo recurso a potenciar. Se habla del turismo cultural como evolución de esta idea convirtiéndose en una modalidad que precisa de recursos histórico-artísticos para su desarrollo. El objetivo no es “vender patrimonio” sino “revalorizar los recursos” dándoles el lugar que se merecen en la sociedad y en la historia. De esta manera, el impulso de este tipo de turismo garantiza la necesidad de fortalecer la identidad cultural para que los ciudadanos del presente puedan enriquecerse del pasado y así transmitir los valores a las generaciones venideras.

### **Patrimonio cultural de interés turístico**

De acuerdo con la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales celebrada en México en 1982 (Mondiacult), el patrimonio cultural es una universalidad constituida por múltiples elementos intangibles y corpóreos que determinan la personalidad territorial y, por lo

tanto, su unicidad. A los efectos de su protección, la Unesco entiende que deberán desarrollarse acciones al menos en tres planos: jurídico, científico y práctico. De allí su innegable transdisciplinariedad<sup>2</sup>.

De acuerdo con Domínguez (1994), los bienes que componen el patrimonio cultural de una comunidad, a efectos de ser incorporados al mercado turístico, deberán cumplir con tres requisitos esenciales: ser atractivos, ser aptos y estar disponibles. La atraktividad depende de diferentes factores, tales como la representatividad, autenticidad, valor estético y otros, propios de cada bien en particular y que representan sus cualidades intrínsecas. Para ello es imprescindible la calificación de los expertos. También el conocimiento de los usuarios acerca del bien, destacándose la importancia de una comunicación eficiente y veraz, y las preferencias de los propios usuarios apoyadas en adecuados estudios de demanda, conforman la atraktividad de un bien cultural. El estudio de la aptitud de un bien, es decir, en qué medida exacta puede insertarse en la actividad turística, requiere de varios enfoques: capacidad de carga o estándar de saturación, satisfacción del usuario y capacidad de integración. La disponibilidad de los bienes culturales para su incorporación al mercado turístico debe ser evaluada en su triple manifestación: física, temporal y administrativa.

El desarrollo no es necesariamente destructivo y el patrimonio cultural puede ser un importante aliado para el mismo. Si bien el turismo cultural es un factor que aporta grandes beneficios económicos, también es un tema muy delicado, ya que puede ser la principal fuente de destrucción y desgaste del mismo. Es entonces un reto encontrar la manera de explotar esta importante fuente de recursos económicos sin

dañarlo. El patrimonio es un factor de desarrollo, deja de estar centrado en los objetos para abocarse al contexto, es mirado como un recurso cultural.

Al patrimonio hay que: identificarlo, documentarlo (Investigación); conservarlo, protegerlo y tutelarlo (conservación); darle accesibilidad física e intelectual; interpretarlo (difusión, aunque no toda difusión es interpretación); gestionarlo y evaluar esa gestión; vincularlo (social, cultural y económicamente) y comercializarlo.

La presentación del patrimonio *in situ* está basada en efectos visuales y sensoriales de tipos diferentes. Sivan (citado en Torres, 2006, pp. 91-92) piensa que la presentación, la interpretación y su eco visual son el vehículo mediador entre el público y el patrimonio; facilitan el conocimiento de los valores culturales inherentes en el patrimonio histórico y, en consecuencia, despiertan la conciencia sobre la importancia de su protección y conservación para beneficio de la sociedad. No se puede valorar lo que se desconoce y no se puede conservar lo que no se valora. Se trata, en definitiva, de ofrecer al visitante tanto un significado (información) como una vivencia (sentimientos y sensaciones): ver, explorar, situar, observar, analizar, comprender, sentir, vivir y revivir el patrimonio.

La formación de una experiencia necesita, obviamente, habilidades creativas de comunicación, pero también requiere una buena proyección. La planificación interpretativa se realiza de acuerdo con las siguientes finalidades, entre otras muchas definidas para cada caso en particular: Comunicar el significado del patrimonio de forma interesante y efectiva; contribuir a la satisfacción de las necesidades del visitante; proteger, conservar y concienciar

los recursos patrimoniales en juego; y racionalizar los esfuerzos de actuación.

El patrimonio necesita una política gestora, particular y explícita, que responda a necesidades concretas y busque la dinamización de su potencial. Esta política se decanta principalmente por la difusión patrimonial, pero sin olvidarse de los elementos histórico-culturales que el hombre ha ido aportando.

Entre sus principios, la Carta Internacional de Turismo Cultural establece que los aspectos individualizados del patrimonio cultural tienen diversos niveles de significación, algunos de valor universal, otros de importancia nacional, regional o local. Los programas de interpretación deben presentar estos significados de manera relevante y accesible para la comunidad anfitriona y para el visitante, usando métodos apropiados, atractivos y actuales en materia de educación, medios informativos, tecnología y desarrollo personal, proporcionando información histórica, cultural, además de información sobre el entorno físico.

El turismo, el ocio y la cultura conforman la gran industria del futuro. Irrumpen nuevas tendencias que se manifiestan en que los ciudadanos tengan mayor tiempo libre. Es una actividad económica de relevante importancia, determinada, en parte, por su contribución a la generación de riqueza y empleo y, en parte, por su importante efecto de arrastre sobre otros sectores, que le confiere un carácter estratégico de primera magnitud. Hablar de turismo hoy en día es indudablemente hablar de cultura. Prados (citado por Torres 2006, p.10) piensa que los productos turísticos culturales están llamados a desempeñar un papel fundamental en el nuevo milenio. Ya lo hicieron en el pasado, lo están haciendo en el presente y queda un importante



futuro abierto ante nosotros y nuestra compleja realidad.

En su más amplio sentido, el patrimonio natural y cultural pertenece a todos los pueblos. Cada uno de nosotros tiene el derecho y la responsabilidad de comprender, valorar y conservar sus valores universales<sup>3</sup>. En estos tiempos de creciente globalización, la protección, conservación, interpretación y presentación de la diversidad cultural y del patrimonio cultural de cualquier sitio, constituyen un importante desafío. Sin embargo, lo normal es que los implicados en la conservación se responsabilicen de la gestión de este patrimonio, teniendo en cuenta las normas internacionales reconocidas y aplicadas de forma adecuada.

La clave de una correcta gestión se sustenta en el equilibrio entre investigación, conservación y difusión. Para ello es imprescindible una acción, una técnica y recursos materiales y humanos dirigidos y encaminados a ese propósito; se necesita también una interrelación y coordinación de agentes y objetivos comunes que permitan una lectura coherente del entorno cultural. Es interés de la Carta Internacional de Turismo Cultural, y en ella se apoyan otras iniciativas abiertas por ICOMOS<sup>4</sup>, por otras instituciones internacionales y por la industria del turismo, mantener la integridad del patrimonio, su gestión y su conservación.

Los planes de desarrollo deben establecer límites adecuados para que el cambio sea asumible, sobre todo con relación al impacto que un excesivo número de visitantes puede producir en las características físicas del patrimonio.

### **La historia de la Universidad de La Habana y su patrimonio cultural**

Se puede comprender la valía del patrimonio de esta institución que se halla inextricablemente

ligado a su devenir histórico. Torres-Cuevas (2014) afirma:

*La institución, paralelo a sus funciones científicas y culturales, ha sido campo de lucha y de sutiles forcejeos, primero, entre la naciente y pujante nacionalidad cubana contra el yugo colonial; y, segundo, ya en su período republicano, contra todo tipo de tiranías y contra la dominación extranjera. (p. 15)*

Felipe (2015, p. 79) aseveró que: “Superando las consideraciones estético-artísticas u otros parámetros axiológicos, la condición de testigos y expresión de estas contradicciones históricas otorga un excepcional valor a los bienes universitarios”.

Una periodización consensuada para el estudio de la historia universitaria es asumida de manera general por la historiografía, y que toma en cuenta tanto la lógica interna institucional, como el impacto de las transformaciones sociopolíticas dominantes. Teniendo en cuenta la cuantía de los acontecimientos históricos-culturales, asociados al surgimiento y desarrollo hasta la actualidad de la Universidad de La Habana, solo serán nombradas las seis épocas históricas:

Primera: Real y Pontificia Universidad de San Gerónimo de La Habana. La Universidad dominica, desde su fundación hasta la secularización (1728-1842).

Segunda: Real y Literaria Universidad de La Habana. La Universidad laica y colonial, desde la secularización hasta el fin de la dominación española en Cuba (1842-1898).

Tercera: Universidad Nacional o Universidad de La Habana. Periodo de intervención estadounidense y primera república, desde la ocupación militar norteamericana hasta el

proceso de reformas posterior a la caída del régimen de Gerardo Machado (1899-1940).

Cuarta: Universidad de La Habana. Desde la constitución de 1940 hasta el triunfo de la Revolución (1940-1958).

Quinta: Universidad de La Habana. La Universidad socialista, desde el triunfo de la Revolución hasta la creación del Ministerio de Educación Superior (1959- 1976).

Sexta: Universidad de La Habana. Desde la creación del Ministerio de Educación Superior hasta la actualidad (1976- ).

Por su potencial científico, sus aportes al desarrollo cubano y su presencia en el ámbito internacional, continuaría como la universidad insignia. "La casa de altos estudios, a la vanguardia del pensamiento y la acción en pos de la construcción de un país mejor y de un mundo posible más digno, puede enorgullecerse de su historia" (Torres-Cuevas, 2014, p. 66). Por eso lucharon muchos cubanos, entre ellos Fidel.

Al decir de Cobreiro (2014, p. 9):

*La Universidad es epicentro científico y cultural por excelencia, genuino escenario para el desarrollo de lo más innovador y contemporáneo de los saberes que acoge. Durante estos casi tres siglos de vida, ha ido forjando un patrimonio diverso y de altísimo valor, no solo visto desde un enfoque estético o perceptible en su materialidad, sino también en sus expresiones intangibles<sup>5</sup>.*

Con el diseño de un programa para la gestión turística del patrimonio cultural de la Universidad de La Habana, a través del recorrido por varios sitios de interés de la Colina Universitaria, que vivifique y vincule a los visitantes con los bienes patrimoniales que se atesoran, poseedores de un alto valor histórico, se contribuirá a la salvaguarda, conservación y difusión de este patrimonio y, además, permitirá

a los visitantes ampliar y profundizar en la investigación de la herencia cultural, vinculando a esta con la comunidad desde un novedoso ángulo sin antecedentes conocidos.

### **El patrimonio universitario y su atractivo turístico**

En palabras del profesor Eduardo Torres-Cueva, "La casi tricentenaria Universidad de La Habana se inscribe entre las instituciones más longevas del continente americano. Su historia acompaña, de manera plenamente integrada, el curso de la nación cubana".

El universo patrimonial de la Universidad de La Habana es heterogéneo y numeroso, donde confluyen Patrimonio Cultural Inmueble, Patrimonio Cultural Mueble (pinturas y dibujos, esculturas, artes decorativas, piezas de valor histórico, patrimonio bibliográfico, archivístico y fotográfico, además de otros bienes integrantes de las colecciones de los museos) y Patrimonio Científico Tecnológico de incalculable valor. Todas estas señas de identidad, específicas de este centro, pueden ser captadas con facilidad por los turistas y muchas veces se utilizan como reclamo para motivar la visita a este centro.

Dentro del entramado de relaciones que se establecen entre anfitriones (la comunidad universitaria como receptores) y turistas (visitantes esporádicos), es necesario tener en cuenta la atracción que pueden provocar determinados aspectos de la cultura de los primeros, fundamentalmente ciertos elementos, como pueden ser: la historia, la arquitectura, las tradiciones, piezas de valor histórico, el patrimonio documental, entre otros.

Hoy más que nunca y de manera decisiva, el patrimonio, encarnación del presente y del pasado, contribuye a conformar la identidad propia de los diferentes destinos turísticos,

dotándoles de un carácter diferenciador acorde con los objetivos de singularidad y autenticidad buscados por la demanda. Para ello, es necesario cuidar la imagen que se ofrece al turista, a través de elementos como limpieza, seguridad, buena señalización, mobiliario, adecuada iluminación y conservación de los jardines y plazas del campus universitario.

La universidad en sí misma es una realidad integral, constituyendo en este sentido un ecosistema ambiental irreplicable. Han de explotarse la cultura y el patrimonio con autenticidad, reforzando las diferencias para valorarlas y difundirlas, ofertando calidad. Hay que crear paquetes turísticos culturales, bien diseñados, donde estén incluidas la historia y las tradiciones universitarias, y que vayan más allá de los manidos tópicos y estereotipos consabidos. Se deben compatibilizar los objetivos de la política turística con los de la política cultural, la explotación de los recursos culturales y su conservación. Una utilización inteligente del turismo cultural puede suponer la captación de ingresos para la protección del patrimonio universitario. La revitalización y rehabilitación del patrimonio histórico-cultural es posible a partir de un uso turístico tanto directo como indirecto, que se convierta en garantía para su conservación.

La rehabilitación con fines turísticos del patrimonio cultural universitario, precedida del estudio histórico-artístico que realiza la Dirección de Patrimonio Cultural de la Universidad de La Habana, debe ser uno de los programas de actuación más ambiciosos. Para acometer todas estas acciones y por su carácter multidisciplinario, el turismo requiere colaboración, coordinación, cooperación, concertación de todos y, fundamentalmente, más

intensa y comprometida de la Dirección Universitaria.

Justifica nuestra propuesta el hecho de que la constitución de una oferta atractiva e interesante del patrimonio cultural universitario, con toda una gama de sugerencias en torno al turismo cultural, puede suponer una alternativa y complemento a la economía universitaria. El patrimonio es un bien generador de flujos económicos que, entre otros aspectos, puede suponer: Diversificar la fuente económica; proporcionar expectativas laborales a jóvenes con titulación, especialización y/o calificación en temas de recuperación, gestión, difusión del patrimonio y turismo; beneficiarse de programas internacionales para la conservación del patrimonio; producir una entrada de dinero en beneficio del desarrollo local; etc. La "puesta en valor" de los activos culturales es necesaria.

El organismo ICOMOS<sup>6</sup> ha diseñado principios sobre el uso turístico del patrimonio cultural, aquí se presenta una síntesis de los mismos:

1. Derecho público de acceso al patrimonio natural y cultural tanto a los turistas extranjeros como a los locales. Se debe permitir el acceso, aprecio y comprensión de los significados del patrimonio; educar en forma dinámica, agradable y moderna; concientizar para la sustentabilidad, y dar a conocer los distintos valores culturales locales.
2. La gestión turística del patrimonio debe ser sostenible. Se debe proteger la diversidad cultural con políticas acordes, la relación turismo y patrimonio es dinámica, buscando siempre minimizar impactos negativos para la comunidad anfitriona y ofrecer calidad al visitante. Es necesaria la continua investigación para conocer nuevos



significados; conservar la autenticidad; tener en cuenta todas las características locales. Corresponde planificar la actividad y la evaluación de los proyectos.

3. El turismo en los sitios con patrimonio debe garantizar al visitante una experiencia satisfactoria, agradable, segura y bien presentada. Es indispensable que el turista se comporte como un huésped bienvenido, respetando los valores y el estilo de vida de la comunidad anfitriona, de manera que puedan ser nuevamente bienvenidos si alguna vez regresan.
4. La comunidad anfitriona debe involucrarse en la planificación del patrimonio y del turismo, respetando sus derechos e intereses.
5. Los beneficios del turismo deberían distribuirse equitativamente para aumentar el bienestar económico, generar empleo genuino, educación y protección del medio. Es conveniente formar guías de sitios de la comunidad que expliquen sus valores culturales.
6. Los programas de promoción del turismo deberían proteger y ensalzar las características del patrimonio natural y cultural. Los programas deben producir expectativas reales e información responsable. Es necesario controlar la capacidad de carga. En cuanto a la venta de recuerdos debe proporcionar beneficios a la comunidad, sin degradar la integridad cultural.

Por su propia naturaleza, el turismo ha llegado a ser un complejo fenómeno de dimensiones políticas, económicas, sociales, culturales, educativas, biofísicas, ecológicas y estéticas. Se pueden descubrir numerosas oportunidades y posibilidades conociendo la

valiosa interacción existente entre los deseos y las expectativas de los visitantes, y de las aspiraciones y deseos de la comunidad universitaria.

Un programa de promoción del turismo debe producir expectativas reales e información responsable en los visitantes potenciales, acerca de la cultura específica y de las características patrimoniales de la Universidad de La Habana, así como proporcionar una correcta distribución de beneficios y amortiguar la presión sobre los sitios más visitados, animando al visitante a experimentar otros aspectos del patrimonio cultural universitario. La promoción, distribución y venta de recuerdos relacionados con dicho patrimonio, debe asegurar que no se degrade su propia integridad cultural.

Se impone la necesidad de transmitir al conjunto de la sociedad el sentido de estos bienes englobados bajo el amplio concepto de patrimonio histórico y realizar una importante y concienzuda labor de difusión, en la que han de emplearse estrategias versátiles y asequibles, capaces de calar en cualquiera de los sectores sociales a las que vayan dirigidas. No obstante, con el compromiso y la cooperación de todos los representantes, se puede lograr sostenibilidad del turismo y aumentar la protección del patrimonio cultural universitario en beneficio de las futuras generaciones.

### **La gestión turística del patrimonio cultural universitario**

La dirección universitaria creó en el año 2010 el Departamento de Patrimonio Cultural Universitario<sup>7</sup> que se ocupase del patrimonio cultural de la institución, a partir de la necesidad de conciliar las acciones de gestión particulares, emprendidas por áreas específicas, con la urgencia de planificar y poner en marcha una

política institucional integradora, que atendiese las demandas internas del patrimonio universitario y lo visibilizara fuera de los límites institucionales. En el origen del diseño de esta estructura, pionera en el sistema cubano de Educación Superior, se identificaron deficiencias y problemáticas<sup>8</sup>. Aún persisten la mayoría de éstas, aunque un grupo de acciones de formación, investigación y puesta en valor han sido ejecutadas.

Desde el primer periodo de creada la estructura, permitió principalmente planificar un sistema de tareas que garantizaran la puesta en marcha y definición de funciones del Departamento y así sustentar la apropiada gestión del patrimonio cultural universitario. A pesar de la evidente identificación y organización de dicho patrimonio, el estudio realizado corrobora, no existe un plan que permita gestionarlo desde una concepción integral.

La Dirección de Eventos y Servicios Académicos Internacionales, es el área universitaria encargada de dar a conocer a turistas extranjeros los valores patrimoniales de la Universidad, a través de visitas guiadas, para ellos recorridos, que han sido solicitadas por las Agencias de Viajes. Los especialistas que realizan la labor, poseen una adecuada formación académica, y sobre las técnicas de interpretación del patrimonio que al decir de ellos, no las conocen, logran ofrecer al público una ilustración del legado cultural a través de una narrativa que les confiere sentido y les permite integrarlos en el momento histórico del que formaron parte.

La atención a visitantes nacionales las realizan, en lo fundamental, la Dirección de Extensión Universitaria y la Dirección de Patrimonio Universitario, donde cada cual le pone su impronta. Estas visitas gratuitas,

responden a solicitudes realizadas por las diferentes áreas universitarias, para atender a grupos de personas participantes en las disímiles actividades académicas o eventos que en el recinto universitario se efectúan. Una excelente experiencia, con un alto nivel de aceptación, lo constituyeron las visitas a la Universidad de La Habana, como parte del Programa Rutas y Andares que realiza la Oficina del Historiador de la Ciudad.

No obstante, existen carencias en la práctica actual de gestión turística del patrimonio cultural universitario, entre las que se encuentran:

- No está definida la política para la gestión turística del patrimonio cultural universitario, cuando el turismo puede transformarse en un importante y dinámico promotor del desarrollo de la Universidad, a partir del interés demostrado por el visitante pueden crearse proyectos internacionales de colaboración que permitan establecer un sistema para la restauración y conservación del propio patrimonio universitario.
- Se desconocen los beneficios económicos y qué utilidad tienen en el desarrollo local, lo cual pudiera generar cambios económicos a través del crecimiento de empleos, de la transformación de los rubros económicos tradicionales, crear efectos sociales y ambientales a través del mejoramiento de infraestructuras, brindando posibilidades de movilidad social, etc.
- La actividad no está incluida en el organigrama del área.
- No hay un producto patrimonial concebido.
- No están definidos los puntos de potencial valor interpretativo.
- El flujo de las visitas es inestable.

- Falta un centro de visitantes donde estos reciban orientación, información y servicios complementarios, además de los aportes económicos que puede representar para el desarrollo local.
- En la fase interpretativa no se contribuye a la satisfacción de las necesidades del visitante.
- No se cuenta con recursos de información para ofrecer al turista.
- La tecnología informática y de comunicación no es usada.
- En los recorridos que se realizan no están incluidos los visitantes que llegan a la Universidad de forma individual.
- Faltan herramientas para conocer la satisfacción del cliente.
- Faltan medios interpretativos autónomos (paneles, escenografías, audiovisuales, folletos, audioguías, etc.).
- No se cuenta con los servicios, tales como: los mensajes y los medios de comunicación a emplear, las señalizaciones, las instalaciones y/o estructuras de medios.
- No se utilizan recursos materiales para los recorridos.
- No se realizan estadísticas de las visitas.
- No se tiene en cuenta la necesaria protección del patrimonio.
- Falta dominio de las normas para la gestión e interpretación del patrimonio cultural.

Se considera necesaria la elaboración de un programa de interpretación del patrimonio cultural universitario que facilite el significado de los sitios patrimoniales y de sus tradiciones. Dicho programa debe ser parte integrante del plan global de la gestión del centro. Se deberá tener en cuenta el interés y la colaboración de todas las autoridades universitarias involucradas con dicho patrimonio, con el fin de conseguir un

beneficio mutuo y equilibrado para todos. Es esencial que la infraestructura interpretativa esté bien construida y cuidadosamente conservada. Todo el soporte visible destinado a la interpretación (paneles informativos y cualquier otro) debe ser respetuoso con las características de la Universidad, sin dejar de ser fácilmente identificables. Corresponderá realizar evaluación y seguimiento continuos para apreciar la reacción de los visitantes, así como para valorar el impacto material de su infraestructura y las repercusiones que esta actividad genera, tanto en el entramado histórico del lugar, como económico.

### **Propuesta de plan de acción**

Si tuviéramos que definir una escala de jerarquías en torno a la vinculación del patrimonio y la opción patrimonial relacionada con la sociedad, estableceríamos una política de difusión basada en:

1. El reconocimiento y potenciación de una red universitaria compuesta por: la Dirección de Patrimonio Cultural, la Dirección de Eventos y Servicios Académicos Internacionales, los museos, el Archivo Histórico y la Biblioteca Central, de la que a su vez depende otra en la que se ordenan centros de visitantes y de presentación, espacios expositivos, oficinas turísticas y puntos de información cultural.
2. Una gestión cultural mediadora entre el patrimonio y la sociedad.
3. Estar representada por todas aquellas herramientas conceptuales y prácticas que permiten establecer vínculos afectivos, educativos, lúdicos e identitarios entre el patrimonio y la sociedad.

Se considera que la Dirección de Eventos y Servicios Académicos Internacionales, con la

colaboración de la Dirección de Patrimonio Cultural Universitario, a partir de la experiencia acumulada y la disposición de especialistas comprometidos con el patrimonio cultural universitario, puede liderar la gestión turística del patrimonio cultural de la Universidad de La Habana, tanto nacional como internacional.

Proponemos que la Dirección de Eventos y Servicios Académicos Internacionales, con la colaboración de la Dirección de Patrimonio Cultural Universitario, ejecute el siguiente plan de acciones, el cual es probable cumplir en el plazo de un año:

- Desarrollar un producto patrimonial, garantizando el equilibrio entre investigación, conservación y difusión.
- Elaborar un programa de interpretación que facilite el significado de los sitios patrimoniales y de sus tradiciones.
- Instalar señales interpretativas en varios puntos del recinto universitario.
- Instaurar un Centro de visitantes que sea ubicado en el local que ocupa la torre derecha en los bajos de la escalinata. Esta propuesta generará fuentes de empleo que puede ser cubierta con adiestrados de las diferentes especialidades que tributan a este tipo de actividad. El Centro de visitantes estará identificado con un cartel de presentación y tendría las siguientes funciones: dar la bienvenida, orientar e informar acerca de las generalidades del sitio en cuestión, motivar para la visita al lugar, satisfacer las necesidades básicas del usuario, etc.
- Crear un grupo de activistas heterogéneos que se encarguen de divulgar los sitios de valor patrimonial con los que cuenta el centro.
- Gestionar la formación de profesionales cualificados en las diversas especialidades vinculadas con la interpretación del patrimonio, tales como restauración, diseño de contenidos, gestión, tecnología, guías de lugares históricos.
- Desarrollar la tecnología y las técnicas aplicadas a la interpretación del patrimonio, que sean adecuadas y viables dentro del contexto universitario.
- Elaborar un plegable que contenga una síntesis del patrimonio cultural universitario.
- Promocionar a través de los medios de difusión masiva, incluyendo spot televisivos y ubicar plegables en el aeropuerto y la terminal de ómnibus nacionales, los horarios, beneficios e importancia de la visita a los sitios de interés histórico y cultural de la Universidad de La Habana.
- Coordinar con las administraciones de las diferentes instalaciones que se incluyen en el recorrido, para que garanticen la accesibilidad y las condiciones necesarias.
- Realizar una evaluación de los potenciales visitantes cubanos y extranjeros.
- Proponer se incluya en el paquete turístico de los extranjeros que acuden a La Habana la visita a los sitios de interés de la Universidad.
- Proponer ofertas turísticas a nacionales, a través de las diferentes agencias de viajes y la Oficina del Historiador de la Ciudad.
- Destinar parte de las ganancias económicas en la conservación y restauración del patrimonio.

Las autoridades de la Universidad de La Habana deben ser especialmente activas, vigilantes y severas, enarbolando

permanentemente la bandera de la prevención, defensa y rescate del valioso patrimonio cultural.

Esta propuesta se traduce en una alternativa de desarrollo para la Universidad, además de contribuir como nueva opción de diversificación del producto turístico nacional.

### **Conclusiones**

La Universidad de La Habana cuenta con un universo patrimonial heterogéneo y numeroso, que forman parte del patrimonio cultural de la nación. Es necesario que su contenido sea difundido, a través del desarrollo de un producto patrimonial que permita a los visitantes ampliar y profundizar en la investigación de la herencia cultural, vinculando a la Universidad con la comunidad.

La utilización inteligente del turismo cultural, puede despertar la conciencia en los visitantes sobre la importancia de la protección y conservación del patrimonio, en beneficio de la sociedad. La puesta en valor del patrimonio universitario, puede ser un importante aliado para el desarrollo de la casa de altos estudios y suponer la captación de ingresos para la protección del propio patrimonio. Los planes de gestión que se desarrollen, deben establecer límites adecuados para que el impacto de un excesivo número de visitantes, no produzca cambios en las características físicas del patrimonio.

La dirección universitaria, implicada en la conservación del patrimonio, debe responsabilizarse con la gestión del mismo, teniendo en cuenta las normas internacionales reconocidas y aplicadas de forma adecuada.

Sistemáticamente, deberán realizar sondeos de opinión para valorar la aceptación de la programación que se oferta. Se podrán efectuar

ajustes en función de los resultados que se obtengan.

La ejecución del plan de acción es viable y sostenible de hacer, ya que no necesita inversiones, solo de la voluntad de los actores. Con su cumplimiento se logrará identificar a los visitantes con dicho patrimonio, en beneficio de su salvaguarda, conservación y restauración. Debe evaluarse constantemente el desarrollo del plan para comprobar la efectividad de las acciones propuestas.

### **Notas:**

- <sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- <sup>2</sup> La Unesco ha establecido cuatro tratados multilaterales para reforzar la protección del patrimonio cultural físico. Se trata del Convenio para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado (Convenio de La Haya, 1954) y su Protocolo; el Convenio referente a las medidas a tomar para prohibir e impedir la importación, exportación o venta ilícita de bienes culturales (1970); y el Convenio sobre la protección del patrimonio mundial cultural y natural (1972).
- <sup>3</sup> Lo establece la Carta Internacional sobre turismo cultural. La gestión del turismo en los sitios con patrimonio significativo.
- <sup>4</sup> Carta Internacional sobre turismo cultural. La gestión del turismo en los sitios con patrimonio significativo.
- <sup>5</sup> Gustavo Cobreiro Suárez, Rector de la Universidad de La Habana. Presentación del primer libro-catálogo El patrimonio cultural de la Universidad de La Habana, 2014.
- <sup>6</sup> Consejo Internacional de Monumentos y Sitios
- <sup>7</sup> El Departamento fue transformado en Dirección durante el curso académico 2014-2015, lo cual le permitió ganar en jerarquía en el organigrama institucional.
- <sup>8</sup> Ausencia de un marco legal propio para la protección del patrimonio cultural universitario; formación curricular insuficiente y desestructurada en temas



de patrimonio cultural en la Universidad de La Habana; ausencia de modelos de gestión en el ámbito nacional para el patrimonio cultural universitario, así como normativas legales eficientes para áreas específicas (patrimonio científico-tecnológico y archivístico-bibliográfico); insuficiente capacitación de directivos, claustro y comunidad universitaria en temas de gestión y conservación de patrimonio cultural; inexistencia de un diseño planificado para la solución de los serios problemas de conservación de los bienes patrimoniales; y escasa información e identificación de la comunidad universitaria con su patrimonio cultural.

*patrimonio cultural de la Universidad de La Habana*. La Habana: Editorial UH.

#### **Referencias:**

- Domínguez, L. (1994). Relevamiento turístico. En Torres Moré, P. (Ed.), *Gestión Turística del Patrimonio Cultural*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Felipe, C. (2015). *Patrimonio Cultural Universitario: valores y experiencias de gestión desde la Universidad de La Habana*. Tesis de Doctorado. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Granada, España.
- ICOMOS (1999). *Carta Internacional sobre Turismo Cultural. La Gestión del Turismo en los sitios con Patrimonio Significativo*. México: ICOMOS.
- Llull, J. (2005). Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural. *Arte, Individuo y Sociedad*, 17.
- Prados, E. (2006). Turismo cultural: un segmento turístico en expansión, Universidad de Cádiz. En Torres Moré, P. (Ed.), *Gestión Turística del Patrimonio Cultural*. (pp. 9-17). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Sivan, R. (1998). Dialogar con el pasado. Comunicar con el legado. Reflexiones sobre la presentación del patrimonio in situ. En Torres Moré P. (Ed.), *Técnicas de Interpretación del patrimonio cultural. Selección de lecturas*. (pp. 91-92). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Torres-Cuevas, E. (2014). Itinerario de un Alma Máter. En Felipe, C. & Baujín, J. A. (Ed.), *El*