

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO
Grado en Turismo

**PLAN DE REHABILITACIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO DEL
BARRIO DE EL TOSCAL**

**REHABILITATION PLAN FOR THE HISTORICAL HERITAGE OF EL
TOSCAL NEIGHBORHOOD**

Autor: Victor János Balog

Tutor: Juan Manuel Rodríguez Calero

Curso académico 2022-2023. Convocatoria de julio de 2023

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ANÁLISIS EXTERNO	5
2.1. BENCHMARKING	5
2.2. ANÁLISIS GEPS.....	10
2.3. INVENTARIO DE RECURSOS.....	12
2.4. MODELO DE NEGOCIO (LIENZO ACTUAL)	20
3. ANÁLISIS INTERNO	21
3.1. CADENA DE VALOR: DESCRIPCIÓN LAS ACTIVIDADES	21
3.2. DAFO	22
3.3. ACCIONES Y EJES DE ACTUACIÓN.....	24
3.4. MODELO DE NEGOCIO (LIENZO DESPUÉS)	28
4. ACCIONES DE FUTURO	28
4.1. MAPA ESTRATÉGICO.....	29
4.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	32
4.3. ÍNDICE DE RESILIENCIA.....	33
5. CONCLUSIONES	33
6. REFERENCIA	34
6.1 BIBLIOGRAFÍA	34
6.2 LISTADO DE FIGURAS	36
6.3 LISTADO DE TABLAS	36

Resumen

El barrio de El Toscal, situado en Santa Cruz de Tenerife, cuenta con un valioso patrimonio histórico. Se caracteriza por sus calles estrechas, casas tradicionales y edificios emblemáticos que reflejan la arquitectura canaria. En este barrio se encuentran varios edificios protegidos, sin embargo, a lo largo de los años, el patrimonio histórico de El Toscal ha enfrentado desafíos debido al deterioro, la falta de mantenimiento y la dejadez tanto por parte de las administraciones públicas como por los propios locales. En respuesta a esta situación, se han llevado a cabo distintas iniciativas de rehabilitación y conservación a lo largo de los años, los cuales parecen que han quedado en el olvido porque no se observa ninguna actuación positiva ni ninguna mejora en el barrio. El TFG consiste en hacer ver la joya histórica y arquitectónica que posee el Toscal en el corazón de Santa Cruz de Tenerife e intentar ofrecer posibles soluciones para preservar y poner en valor estos elementos históricos, promoviendo así el turismo cultural en la zona.

Abstract

The neighborhood of El Toscal, located in Santa Cruz de Tenerife, has a valuable historical heritage. It is characterized by its narrow streets, traditional houses, and emblematic buildings that reflect Canarian architecture. In this neighborhood, there are several protected buildings, however, over the years, the historical heritage of El Toscal has faced challenges due to deterioration, lack of maintenance and neglect both by public administration and by the local people themselves. In response to this situation, rehabilitation and conservation initiatives have been carried out over the years, which seem to have been forgotten because no positive action or improvement is observed in the neighborhood. This TFG consists of showing the historical and architectural jewel that the Toscal has in the heart of Santa Cruz de Tenerife and trying to offer possible solutions to preserve and enhance these historical elements and also promoting cultural tourism in the area.

Palabras clave: Patrimonio histórico, rehabilitación, turismo cultural, revitalización.

Keywords: Historical heritage, rehabilitation, cultural tourism, revitalization.

1. INTRODUCCIÓN

El Toscal es un barrio que se encuentra dentro del casco histórico de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, capital de la isla de Tenerife y administrativamente dentro del distrito de Centro-Ifara. El Toscal es un espacio protegido desde 2007 y se encuentra delimitado por las calles San Miguel, Paseo Pintor Teodoro Ríos, calle El Saludo, calle de La Rosa, calle San Francisco Javier, calle San Antonio, calle San Vicente Ferrer y la calle Santiago.

“En sus comienzos, El Toscal o Los Toscales o las Toscas, fue comprendida en una zona de cementeras, huertas y baldíos que conformaba el oeste y el norte del casco primitivo. A finales del siglo XVIII se constituyó como uno de los barrios periféricos de la ciudad de Santa Cruz, aumentando más su importancia debido a la etapa de expansión urbana y el desarrollo portuario de finales del siglo XIX y principios del XX, gracias a la aparición del empresariado urbanístico por años 1860-1880 que colaboraron en la segunda gran expansión de la ciudad. Desde un punto de vista cartográfico, El Toscal presenta un diseño irregular, entretejiendo las calles que forman las edificaciones con las vías que los conectan. Esta irregularidad se puede comparar con la traza urbana de los barrios más cercanos y pone de manifiesto el carácter humilde de sus orígenes. El principal y único eje definitorio se encuentra en la calle de La Rosa o la calle San Francisco, paralelas a la Marina, las cuales definen de manera longitudinal su extensión hacia el cuartel de Almeyda”¹

Centrándonos más en el conjunto histórico, el tipo de construcción característico del barrio es la casa terrera, viviendas de una sola planta con esquemas estructurales muy sencillos y fachadas repetitivas distribuidos de igual manera: dos ventanas y una puerta. Un ejemplo claro de este tipo de edificaciones se puede encontrar en la calle Santiago. Por otro lado, también se puede observar un elemento singular y diferenciador de los otros barrios de la capital, que son las llamadas ciudadelas: conjuntos de espacios habitacionales populares donde convivían familias humildes en condiciones menos acomodadas que sus vecinos del centro de la ciudad. “Se encuentran agrupadas y alienadas con un pasaje peatonal de acceso desde la calle. Esta tipología no es muy distinta de las corralas o las diferentes construcciones que nos podemos encontrar en distintas ciudades alrededor del mundo, donde actualmente sigue persistiendo la estructura espacial donde el patio central dirige la distribución de las estancias”²

Estos edificios se encuentran actualmente en un estado de desuso, mezclados con nuevas tipologías edificatorias, que pueden perjudicar la imagen histórica del barrio del Toscal, pero al mismo tiempo aportan un valor añadido al introducir nuevas tipologías de la nueva época. Sin embargo, como ya ha sucedido en varios barrios marginales de otros núcleos de población en expansión, la especulación inmobiliaria en los años próximos a este siglo inundará el entorno con edificaciones de baja calidad arquitectónica y material, creando obstáculos tipológicos espaciales y visuales.

¹ María del Castillo, recuperado de: Barrio de El Toscal, de The Pocket Magazine: Características y evolución de la arquitectura del El Toscal.

² María del Castillo, recuperado de: Barrio de El Toscal, de The Pocket Magazine: Similitud en la tipología de distribución en las edificaciones de alrededor del mundo.

A lo largo de los años, se ha priorizado la construcción de nuevas estructuras y la modernización de las existentes, dejando de lado la conservación del patrimonio arquitectónico. Esta tendencia puede ser atribuida a la influencia de la urbanización y la demanda de espacios contemporáneos y funcionales. Sin embargo, es crucial reconocer que esta falta de enfoque en la conservación ha llevado a la pérdida de parte de la identidad histórica y cultural de El Toscal. La preservación de los edificios antiguos no solo contribuye a mantener viva la historia, sino que también puede ser un activo valioso para el turismo cultural y la atracción de visitantes interesados en la arquitectura y la historia local.³

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 BENCHMARKING

2.1.1 Búsqueda e identificación de las organizaciones con mejores prácticas.

Entre las organizaciones con mejores prácticas cabe destacar el barrio de Taco, localizado en el municipio de La Laguna y el barrio de Vegueta que se encuentra en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria.

“En cuanto al barrio de Taco, en 1948 comenzó a desarrollarse la actividad industrial en la zona con la aparición de la fábrica de ladrillos. En aquella época el barrio era tan reducido que ni siquiera existen datos censales sobre la misma. Años después el barrio de Taco recibió una importante corriente inmigratoria peninsular ligada al aumento de los servicios públicos. El desarrollo del núcleo de Taco fue importante para la población del municipio de La Laguna debido a la búsqueda de suelo más barato para edificar, favorecido por la mejora del transporte público, que disminuye las distancias, y la consolidación de la zona industrial de Taco, que favorece la corriente migratoria de otras islas”⁴ (La Laguna Ahora, 2021).

En la actualidad, el barrio de Taco, situado entre las dos grandes urbes de Santa Cruz de Tenerife y San Cristóbal de La Laguna, no tiene la mejor popularidad deseable. La opinión pública le suele tachar de ciudad sin ley con ciertas sospechas de inseguridad y malestar en el día a día del barrio, debido a las noticias que salen a la luz en los medios de comunicación. Lo que muchos de los canarios y vecinos de la isla de Tenerife desconocen es que el barrio de Taco se ha convertido recientemente en un ejemplo a nivel mundial en cuanto a la activación de la ciudadanía para participar y crear un sentimiento de pertenencia al barrio, y de cómo poder mejorar la situación negativa que se encuentra en las capas de la sociedad, como las administraciones públicas, recursos técnicos y ciudadanía, para mejorar así la convivencia. Para desarrollar este trabajo, un profesor titular de Geografía Humana de la Universidad de La Laguna, Vicente Zapata, ha llevado a cabo un proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural, del cual se comentarán más detalles sobre sus objetivos y ejes de actuación más adelante (Ferrera, 2022).

³ Luz Marina García Herrera, recuperado de: La transformación morfológica y social en el barrio de El Toscal (2000)

⁴ Extraído de la revista digital La Laguna Ahora (2021) en el cuál se comenta el contexto histórico del barrio de Taco.

Por otro lado, en cuanto al barrio de Vegueta cabe destacar que es conocido como “el núcleo fundacional de Las Palmas de Gran Canaria. En 1478 fue testigo del primer emplazamiento castellano en el Atlántico y lugar donde la Corona de Castilla inició la conquista de Canarias. Aquí se fundó la ciudad, que fue capital de Canarias hasta el siglo XVII y actualmente Las Palmas es su urbe más poblada y su puerto más importante.”⁵ (20minutos.es, 2014)

El barrio fue declarado Conjunto Histórico Artístico Nacional en 1973. Las casas que conforman la barriada esconden tras sus muros de piedra patios conservados prácticamente idénticos a cuando fueron construidos. Este carácter primigenio e histórico de Vegueta supone que entre sus límites se encuentran algunos de los edificios más importantes y emblemáticos de Gran Canaria y de Canarias, como la Catedral de Santa Ana, la fuente neoclásica de la Plaza del Espíritu Santo, el templo de San Agustín o la Iglesia de Santo Domingo de Guzmán. Por lo tanto, caminar por Vegueta es caminar por la historia y es por ello por lo que el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria decidió desarrollar una Rehabilitación del casco Histórico de Vegueta, del cual, más adelante, se comentarán detalles y objetivos detenidamente.⁶

2.1.2 Estudio detallado de las prácticas y la performance de la propia organización.

A lo largo de la historia el barrio de El Toscal ha ido en crecimiento, pero a partir de la segunda mitad del siglo XX comenzó su decadencia. A pesar de las modificaciones que se intentaron llevar a cabo, propuestas en el Plan General de Urbanización de Santa Cruz de Tenerife, pocas se cumplieron. Este plan fue aprobado en el año 1959 y apenas se realizaron las reformas necesarias para mejorar el trazado urbano del barrio.

Mucha culpa tuvo de ello el ayuntamiento, que priorizó la ampliación de la ciudad hacia el Noroeste, creando barrios de nueva construcción y logrando así que la ciudad superara los 200 mil habitantes. Gracias a esta decisión El Toscal ha conseguido mantener algunas de las viviendas tradicionales, pero por otro lado perdió drásticamente su población. Cabe destacar que, si es cierto que el ayuntamiento ha construido varias viviendas sociales en la zona, pero esto ha sido insuficiente para mantener la población. Las construcciones más afectadas son sobre todo las antiguas ciudadelas que se encuentran completamente abandonadas y es por ello por lo que la imagen de El Toscal es de clara decadencia y degradación (Lorenzo).

Otro de los posibles culpables de esta situación son los propietarios de las viviendas, que han abandonado completamente las viviendas del barrio, ya sea por no poder mantenerlas o por interés comercial. Si bien es cierto que el mayor golpe que ha sufrido El Toscal en los últimos años fue la crisis causada por el COVID-19, por el cual el ayuntamiento no fue capaz de realizar las reformas necesarias en el barrio y tampoco ha ayudado a los propietarios. Tampoco ha ayudado la administración local ya que muchas veces nuevos potenciales inversores han tenido que abandonar sus proyectos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y “la declaración como Bien de Interés Cultural, con categoría de Conjunto Histórico, del barrio de El Toscal, se hizo imprescindible la redacción de un Plan Especial de Protección específico, que se ajustara a ese Conjunto Histórico

⁵ Información de la revista digital 20 minutos (2014) sobre el inicio de la fundación de Las Palmas de Gran Canaria.

⁶ Gil, H.M, recuperado de: Vegueta, agentes que han contribuido a la mejora del barrio histórico de Las Palmas de Gran Canaria

declarado y que dejara la ordenación restante, contenida inicialmente en el Plan Especial Integral El Toscal, para su absorción por la Revisión del Plan General de Ordenación de Santa Cruz. El objetivo básico del Plan Especial fue de dotar al área propuesta de un régimen de planeamiento preciso, con el fin de garantizar su protección, conservación, difusión y salvaguarda, promover su enriquecimiento y uso como bien social y factor de desarrollo sostenible y asegurar su transmisión a las generaciones futuras. También cabe destacar que en el Plan Especial se tuvo que formular de acuerdo con las exigencias que demandaba la legislación urbanística y la de Patrimonio Histórico”⁷ (Organismo Autónomo Gerencia Municipal Urbanismo, 2015).

“Para el enfoque del Patrimonio se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

- Utilizar el patrimonio como instrumento de desarrollo económico.
- Integrar el patrimonio cultural/natural en la planificación económica y territorial como un motor principal de crecimiento y de generación de puestos de trabajo.
- Fomentar el turismo diversificado.
- Incentivar eficientes formas de gestión menos centralizadas y más autónomas.
- Diversificar las fuentes y formas de financiación.
- Utilizar nuevas tecnologías y medios de comunicación.
- Motivar las tareas de tutela en todos los campos del patrimonio que hagan compatibles las tendencias y los usos actualizados.”⁸ (Organismo Autónomo Gerencia Municipal Urbanismo, 2015)

En todo caso siempre se debió tener en cuenta los nuevos paradigmas de conducta moral y política, como la defensa del medio ambiente urbano, el preservar las señas culturales de identidad como valor patrimonial de primer orden frente a los efectos de la globalización y propiciar que el desarrollo sea sostenible. Uno de los mayores retos del Plan fue el conseguir la integración absoluta del ámbito con el resto de la ciudad mediante la Ordenación patrimonial-urbanística, que garantice el mantenimiento de las actividades, usos y relaciones con la definición de la ciudad, conservando y fomentando los valores que llevaron en su momento a la declaración de BIC para el barrio de El Toscal.

2.1.3 Recogida de información, visitas y entrevistas sistematizadas a las organizaciones identificadas como las de mejores prácticas.

Tras recoger y analizar información sobre algunas de las prácticas y proyectos llevadas a cabo en el barrio de Taco se puede destacar el proyecto de Intervención Comunitaria Intelectual (ICI), llevado a cabo por la Universidad de La Laguna, los ayuntamientos implicados y la Obra Social La Caixa entre los años 2014 y 2020.

“Esta iniciativa pretendió a través del fomento de la participación y el encuentro entre personas promover la convivencia intercultural y la cohesión social entre los vecinos del barrio. Durante ese periodo de 6 años se invirtió poco más de un millón de euros destinados principalmente a

⁷ Declaración como Bien de Interés Cultural de El Toscal y la propuesta del Plan Especial según el Organismo Autónomo de Gerencia Municipal de Urbanismo.

⁸ Parámetros a tener en cuenta para el cumplimiento del Plan Especial según el Organismo de Gerencia Municipal de Urbanismo.

organizar talleres, conferencias y reuniones, y cabe destacar que el 92% de ese presupuesto se obtuvo desde el ámbito privado. El barrio se reunió en múltiples ocasiones para discutir la caracterización de la coexistencia en el distrito, y no solo entre la ciudadanía, sino también entre los profesionales públicos y las instituciones. En total hubo 103 coloquios en los que participaron aproximadamente 350 personas, en representación de 112 entidades que actúan en el pueblo y se trabajaron en diferentes ámbitos como la educación, empleo, servicios sociales, sanidad y seguridad ciudadana. La población se mostró preocupada por la conducta de algunos alumnos en los centros educativos, el nivel de absentismo escolar, la lejanía en la que se encuentran los centros de salud públicos, así como la alta incidencia de embarazos no deseados. También se mencionó el consumo de drogas y el alcoholismo, el deterioro de las zonas verdes, solares abandonados y espacios abiertos, las ayudas sociales y el sistema burocrático, la economía sumergida y el lamento generalizado por la percepción tan común que se tiene del vecindario como un lugar peligroso⁹ (La Laguna Ahora, 2021).

Una vez que la comunidad de Taco encontró su base, se establecieron las prioridades de acción y comenzó la siguiente parte del proyecto, reuniendo y organizando todas las sugerencias del proceso anterior. Se establecieron cinco objetivos muy claros, como fortalecer los vínculos entre las familias, las escuelas y las comunidades, fortalecer la educación sobre hábitos saludables, reducir el consumo y el comercio minorista de drogas, mejorar las calificaciones y habilidades profesionales y optimizar las habilidades de desarrollo personal. Una vez que se define el marco de intervención, comienza la implementación. Campañas saludables en el espacio público, jornadas de promoción, fomento del empleo en centros de formación, talleres de vecinos, formación de profesionalización con empresas locales, jornadas educativas para menores y escuela de verano anual (La Laguna Ahora, 2021).

El resultado de este proyecto y el más importante fue lograr el aprendizaje del proceso de la comunidad y que la ciudadanía, los profesionales y recursos técnicos, acompañados por las administraciones públicas han sido un conjunto total para lograr estos principios comunitarios.

Centrándonos en las prácticas y proyectos llevados a cabo en el barrio de Vegueta y tras la recopilación de información necesaria, cabe destacar el “Plan de Rehabilitación del casco Histórico-Artístico de Vegueta-Triana, cuyo objetivo principal fue subvencionar el arreglo y la mejora de las viviendas y edificios ubicados dentro del Plan Especial de Protección y Reforma Interior de Vegueta-Triana, potenciando el uso residencial, aplicando las diferentes disposiciones sobre la eliminación de barreras arquitectónicas, promoción de la accesibilidad y mejora de la eficiencia energética.”¹⁰ Por ello, lo que más se tuvo en cuenta fue el estado de conservación, la urgencia de la intervención, la recuperación de fachadas y materiales originales, el peligro de posibles pérdidas irreparables y la adecuación del proyecto a las características del inmueble (Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, 2008).

En este proyecto participó el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria junto al Ministerio de Fomento y la Comunidad Autónoma y la cuantía que se fijó para la concesión de la subvención

⁹ Explicación y desarrollo sobre la iniciativa que se llevó a cabo en el barrio de Taco según la revista digital La Laguna Ahora.

¹⁰ Objetivo del Plan de Rehabilitación del casco Histórico-Artístico de Vegueta-Triana según el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria.

fue sujeta a las correspondientes Bases aprobadas y no podían superar los 15 mil euros por convocatoria y actuando en viviendas unifamiliares, viviendas integradas en edificios o en edificios en caso de tratarse de obras en zonas comunes de los mismos. En cualquiera de los casos, la cantidad concedida no podía sobrepasar el 50% del presupuesto aprobado, incluyendo en esta la ejecución de la obra, materiales y salarios. Entre los compromisos que se encuentran dentro de este Plan de rehabilitación cabe destacar que el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria actuó como Ente Gestor de las actuaciones y también se comprometió a la exención de pago de licencias, la gestión de la renovación y supresión de las redes aéreas en el Área de Rehabilitación y el asesoramiento a los propietarios de las viviendas en materia técnica, económico-administrativo y jurídico (Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, 2008).

Por otro lado, la Comunidad Autónoma de Canarias se comprometió a comunicar al Ministerio de Vivienda, según los protocolos establecidos, la relación de beneficiarios de las ayudas para su debida inclusión en el Registro de Viviendas Protegidas, además de supervisar los proyectos y el desarrollo de las obras así como la adecuación y el cumplimiento de estas, aparte de determinar la eficiente distribución de recursos que estén asegurados dentro de un principio de objetividad, concurrencia y publicidad, garantizando en todo momento la transparencia de las actuaciones administrativas.

2.1.4 Análisis de Resultados

Tras analizar los datos y la información recabada sobre el barrio de El Toscal, el barrio de Taco y el barrio de Vegueta, se han podido sacar varias conclusiones. En primer lugar, comparando las acciones y proyectos llevados a cabo entre El Toscal y Taco, si bien son dos barrios que no tienen un gran parecido en cuanto a historia y situación social y económica, se debe destacar que al menos en el barrio de Taco se ha intentado unir a la población para sacar el barrio hacia delante con proyectos que siguen en proceso de desarrollo en la actualidad, proyectos de los que carece el barrio de El Toscal y que quizás pueda revertir la situación actual de abandono, del cual uno de los culpables más importantes son los propios vecinos.

Por otro lado, centrándonos más en las comparaciones con el barrio de Vegueta, como bien se mencionó anteriormente, los dos barrios cuentan o han contado con un proyecto prometedor para el aspecto histórico-arquitectónico, la diferencia se encuentra en que el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria ha puesto verdaderos esfuerzos en lograr que los objetivos mencionados anteriormente se hayan realizado, mientras que el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife ha desarrollado el Plan Especial de El Toscal hace 7 años, pero en ningún momento se ha visto una señal de que se haya puesto en marcha, ya que el barrio sigue yendo hacia un deterioro constante y no se ha visto ninguno de los objetivos mencionados cumplidos.

Tras realizar este análisis, queda claro que los tres barrios presentan situaciones que quizás puedan ser diferentes, pero El Toscal podría recuperar algo de su patrimonio histórico si se fijan en el barrio de Taco y en el barrio de Vegueta, que gracias al compromiso de sus vecinos han podido desarrollar dos tipos de proyectos diferentes, pero que, en resumidas cuentas, han ayudado a ambos barrios a resurgir y crear algún tipo de esperanza de cara a las futuras generaciones.

2.1.5 Desarrollo de recomendaciones

Tras realizar un diagnóstico de las mejores prácticas, es oportuno destacar una serie de recomendaciones con la finalidad de que sean implantadas en el barrio de El Toscal y así intentar revertir la situación actual de deterioro y abandono completo de parte del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife hacia el barrio.

En primer lugar, al igual que el barrio de Vegueta, el barrio de El Toscal cuenta con Conjunto Histórico envidiable, sin embargo, no se le ha prestado el mismo cuidado y atención que en el barrio de la isla de Gran Canaria. En Vegueta, el Plan de Rehabilitación que se desarrolló se podría aplicar en el barrio de El Toscal, modificando los detalles necesarios, pero siguiendo ese modelo y viendo cómo se han ido logrando los objetivos marcados por el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria. El Toscal necesita un Plan de Rehabilitación urgente y que tanto el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife como la Comunidad Autónoma de Canarias se den un apretón de manos y lleguen a un acuerdo, apoyando a los ciudadanos y propietarios de las edificaciones que conforman el Conjunto Histórico, dándoles un empujón económico y motivándolos así a darle un lavado de cara al barrio, volviendo así a crear el valor del patrimonio histórico que merece El Toscal.

Centrándonos en el proyecto que se llevó a cabo en Taco, quizás a primera vista no parezca que haya muchas similitudes entre los dos barrios, pero el proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural encajaría perfectamente en El Toscal ya que el proyecto les daría la oportunidad a los vecinos de poder participar y comunicar sus inquietudes sobre el barrio, creando así una cohesión social idónea para El Toscal. Con el apoyo necesario del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife y otras organizaciones, tanto públicas como privadas, se podrían desarrollar diferentes reuniones para discutir las necesidades actuales del barrio para poder revertir esta situación de deterioro y abandono, aparte de intentar crear entre todos los vecinos unas líneas de acción para que las diferentes propuestas que vayan saliendo se puedan llevar a cabo mediante varios objetivos, tanto a corto como a largo plazo. Además, sería importante que se viese la implicación de los vecinos, porque las mejoras del barrio dependen de sus habitantes y nadie conoce mejor El Toscal que su propia gente para saber en dónde se podría mejorar e intentar entre todos los vecinos evitar la regresión urbanística que actualmente se está viendo en barrio.

2.2 ANÁLISIS GEPS

En cuanto al marco geográfico, El Toscal es un barrio perteneciente a la ciudad de Santa Cruz de Tenerife y ocupa una superficie aproximada de 0,55 km², con una altitud media de 29 metros sobre el nivel del mar. En cuanto a datos demográficos, El Toscal se ha convertido en una zona de regresión, donde la disminución demográfica responde a un ámbito sin renovación y el estado en ruinas de la mayoría de las edificaciones. Según datos de la Sociedad de desarrollo del Ayuntamiento de Santa Cruz, la población del Toscal se estima en 11.439 habitantes (Gerencia Municipal de Urbanismo, 2017).

Centrándonos en el Conjunto Histórico de El Toscal, es importante destacar que no es un hecho aislado sino una parte de la ciudad, por ello se debe estudiar con relación al resto de la ciudad, sus crecimientos, bordes, flujos de población y conectividad de las perspectivas visuales. Por lo

tanto, aunque las propuestas se limiten concretamente al Conjunto Histórico del Toscal, es de suma importancia que el estudio vaya más allá, buscando datos concretos de anillo inmediato al barrio, que son los denominados Ámbitos de Influencia y otros datos generales con el resto del Centro de Santa Cruz. El perímetro de El Toscal consta de la calle Méndez Núñez, la Rambla de Santa Cruz, calle La Marina, calle Villalba Hervás, la Plaza de San Francisco, calle Ruiz de Padrón, calle Valentín Sanz, la Plaza del Patriotismo y calle Santa Rosalía de Lima, hasta Méndez Núñez, esquina del Parque García Sanabria (Gerencia Municipal de Urbanismo, 2017).

Con relación al marco económico, la actividad económica de El Toscal no presenta una uniformidad, ya que se distribuye en mayor cantidad en las áreas perimetrales, más ligadas al centro. En estas zonas hay un predominio de edificación en altura, con viviendas colectivas que mayoritariamente generan bajos comerciales. La actividad comercial se distribuye más o menos al 50% entre establecimientos comerciales, oficinas y despachos profesionales, siendo un porcentaje menor en cuanto a servicios y hostelería (Gerencia Municipal de Urbanismo, 2017).


Por tanto, no se puede hablar de una centralización económica de El Toscal, ya que se trata de una zona con gran actividad, pero sí de una reconducción de esta fuerza motriz hacia las áreas más degradadas del barrio, incluyendo parte de lo ya existente dentro las áreas de reconversión, puesto que mantener las actividades, usos y relaciones económicas son igual de importantes que velar por la pervivencia del valor cultural o patrimonial del barrio.

En lo que respecta al marco político-legal, el barrio de El Toscal pertenece al municipio de Santa Cruz de Tenerife, que se rige por su ayuntamiento que está compuesto por el alcalde-presidente, José Manuel Bermúdez Esparza, perteneciente al grupo político de Coalición Canaria, y 26 concejales.

En referencia al marco sociocultural, en los habitantes del barrio de El Toscal se encuentra una clara desmoralización y malestar debido a la situación de abandono y descuido que está sufriendo la zona. La única posible reversión de esta situación negativa tendrá que ser, aparte de obedecer al ámbito jurídico, que se produzca la unión de todas las fuerzas políticas y sociales, equipos de gobierno, oposición y colectivos para proponer políticas cohesionadas de innovación y apremio hacia el ciudadano. Si la situación sigue como hasta ahora lo único que seguirá en la mente del ciudadano es la frustración y la desilusión, abriendo así la puerta a más personas a abandonar el barrio.


2.3 INVENTARIO DE RECURSOS

Tabla 1. Recurso Museo Histórico Militar de Canarias.

Recurso:	Museo Histórico Militar de Canarias
Tipo:	Infraestructura
Características:	Ubicado en el Fuerte Almeyda, su construcción finalizó en 1884 y se abrió al público en 1988. Contiene exposiciones sobre la historia militar de Canarias y colecciones militares (Ministerio de Defensa, s.f)
Potencial turístico:	Muy alto, ya que el museo desarrolla una intensa actividad aparte de ofrecer una exposición permanente relacionándose con los organismos culturales del Gobierno Autonómico, Cabildos, Ayuntamientos y centros de enseñanza
Ubicación:	Establecimiento de Almeyda, al norte del barrio de El Toscal en Santa Cruz de Tenerife
Fotografía:	 <p>Figura 1. Museo Militar de Canarias. Fuente: elaboración propia</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Recurso Casa de la Juventud

Recurso:	Casa de la Juventud
Tipo:	Infraestructura
Características:	Fue construida en 1902, empezó siendo un hotel con 14 habitaciones y espaciosos jardines. En la actualidad, gracias a su rehabilitación en el año 2019, es catalogado como Bien de Interés Cultural y alberga numerosas actividades en la programación de Distrito Joven (Alonso, 2018)
Potencial turístico:	Medio, ya que es un espacio dedicado más a los locales, pero aun así es un espacio público que puede atraer a visitantes mediante exposiciones y congresos.
Ubicación:	Calle San Antonio nº12, en el barrio de El Toscal, Santa Cruz de Tenerife
Fotografía:	 <p>Figura 2. Casa de la Juventud. Fuente: elaboración propia</p>


Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Recurso Polideportivo Pisaca

Recurso:	Zona Polideportiva de la Casa Pisaca
Tipo:	Infraestructura
Características:	Remodelada en 2020, es la única zona del barrio que cuenta con instalaciones deportivas al aire libre tanto para los locales como para los visitantes
Potencial turístico:	Muy alto, puesto que es un símbolo del barrio y es la única zona deportiva en la zona tan céntrica de la ciudad. Se podría aprovechar para organizar torneos, actividades de ocio y festivales para atraer visitantes.
Ubicación:	Calle San Miguel nº64, en el barrio de El Toscal, Santa Cruz de Tenerife
Fotografía:	 <p>Figura 3. Polideportivo Pisaca. Fuente: elaboración propia</p>


Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Recurso Fuente Isabel II

Recurso:	Fuente de Isabel II
Tipo:	Infraestructura
Características:	Construida en 1844, fue considerada como el segundo manantial más importante de la ciudad. En 2015, gracias a su rehabilitación, se llevó a cabo su dotación de suministro eléctrico y de agua y en la actualidad es uno de los patrimonios históricos más emblemáticos de la zona (PaseandoxSantaCruz, 2015)
Potencial turístico:	Alto, ya que es uno de los atractivos históricos más importantes del barrio y dado su cercanía al Puerto de Santa Cruz puede atraer más visitantes a la zona
Ubicación:	Entre las calles La Marina y San Francisco, en el barrio de El Toscal, Santa Cruz de Tenerife
Fotografía:	 <p>Figura 4. Fuente de Isabel II. Fuente: elaboración propia</p>


Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Recurso Pasaje Santiago

Recurso:	Pasaje de Santiago
Tipo:	Infraestructura
Características:	Llevada a cabo entre los siglos XIX y XX, presenta parcelas que forman una gran unidad, predominando las viviendas unifamiliares de una planta. Se pueden observar la armonía que presentan sus decoradas cornisas y aportan un gran interés por sus coloridas fachadas (Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, s.f)
Potencial turístico:	Alto, ya que es uno de los pocos pasajes que quedan en la ciudad y que se encuentre en tan buen estado. En la actualidad ha sido escogida varias veces en una gran variedad de largometrajes, videoclips musicales y campañas publicitarias entre otros. Posiblemente sea la calle más colorida y fotografiada del barrio
Ubicación:	Pasaje Santiago, en el barrio de El Toscal, Santa Cruz de Tenerife
Fotografía:	 <p>Figura 5. Pasaje de Santiago. Fuente: elaboración propia</p>


Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Recurso Iglesia de San Francisco de Asís

Recurso:	Iglesia de San Francisco de Asís
Tipo:	Infraestructura
Características:	Construido en el año 1680, es considerado como la segunda parroquia más importante de la ciudad y es uno de los mejores ejemplos de la arquitectura barroca en canarias, además de ser una de las iglesias más ricas en arte sacro del archipiélago (Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, s.f)
Potencial turístico:	Muy alto, ya que se trata de una de las iglesias más importantes de la ciudad y con una gran connotación histórica y arquitectónica, aparte de que fue declarado Bien de Interés Cultural en el año 2006 por lo que puede atraer a bastantes visitantes a la zona
Ubicación:	Plaza San Francisco, en el barrio de El Toscal, Santa Cruz de Tenerife
Fotografía:	 <p>Figura 6. Iglesia de San Francisco de Asís. Fuente: elaboración propia</p>


Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Recurso Edificio del Círculo de la Amistad XII de Enero

Recurso:	Edificio del Círculo de la Amistad XII de Enero
Tipo:	Infraestructura
Características:	Su construcción se finaliza en 1911 y fue catalogado como Bien de Interés Cultural con la categoría de Monumento en 2008. Está formado por tres plantas, una amplia fachada de composición simétrica y unas cubiertas en forma de torreones que simulan amplios casquetes recubiertos de escamas (Alonso, 2018)
Potencial turístico:	Alto, puesto que en el edificio se suelen impartir conferencias y exposiciones. Además, en su teatro han tenido lugar representaciones, recitales de piano y de canto y presentaciones de libros, entre otras actividades culturales
Ubicación:	Calle Ruíz de Padrón nº11, en el barrio de El Toscal, Santa Cruz de Tenerife
Fotografía:	 <p>Figura 7. Edificio del Círculo de la Amistad XII de Enero. Fuente: elaboración propia</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Recurso Casa Pisaca

Recurso:	Casa Pisaca
Tipo:	Infraestructura
Características:	Es una edificación de lenguaje clasicista que fue construida entre 1880 y 1890. Se llevaron a cabo diferentes ampliaciones en el edificio para ser utilizada con fines de ocio y recreación, convirtiéndose en emblema del barrio (Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, s.f)
Potencial turístico:	Alto, ya que se trata de un edificio catalogado como Bien de Interés Cultural donde se suelen celebrar diferentes actividades culturales tanto para los vecinos como para los visitantes
Ubicación:	Calle Santiago nº99, en el barrio de El Toscal, Santa Cruz de Tenerife
Fotografía:	 <p>Figura 8. Casa Pisaca. Fuente: elaboración propia</p>

Fuente: elaboración propia

2.4 MODELO DE NEGOCIO (LIENZO ACTUAL)

Tabla 9. Modelo De Negocio actual

Socios Clave -Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife -Cooperación público-privada	Actividades Clave -Desarrollo de un Plan Especial El Toscal con el fin de garantizar la protección del patrimonio histórico -Actividad de los negocios locales -Seguridad ciudadana -Establecer colaboraciones con entidades especializadas para complementar la prestación de servicios públicos -Mantenimiento de las infraestructuras y los espacios públicos	Propuesta de Valor -Mejorar el Medio Ambiente Urbano, creando un nuevo paisaje urbano en el barrio -Conseguir que la zona tenga un carácter representativo dentro del Conjunto de Santa Cruz, mediante actividades y servicios de carácter comunitario -Sentar las bases de la gestión en una actuación coordinada de los distintos sectores para la recuperación de la zona -Delimitar la Zona Toscal de Centro Comercial Abierto donde haya suelo e inmuebles catalogados y actividades motoras de impulsión	Relación con Clientes -Se llevan a cabo acuerdos para grabaciones de películas que atrae a visitantes -Carencia de métodos tecnológicos y campañas como tal para atraer a visitantes a la zona	Segmentos de Clientes -Visitantes interesados en el patrimonio histórico y arquitectónico de la zona
	Recursos Clave -Infraestructuras históricas y arquitectónicas de gran valor		Canales -Grupos de vecinos en redes sociales	
Estructura de Costes -Los costes y gastos del barrio en el ejercicio de 2022 -Gastos en bienes corrientes y servicios, en personal, gastos financieros, mantenimiento de las infraestructuras, gastos por suministros, inversiones en nuevas tecnologías, activos financieros y transferencias corrientes.		Fuente de Ingresos -La actividad de los negocios locales -Ingresos provenientes de impuestos, transferencias corrientes, tasas, ingresos patrimoniales y activos financieros		

Fuente: elaboración propia

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1 CADENA DE VALOR: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Actividades Primarias

- **Creación de producto:**

Actualmente en el barrio de El Toscal hay una escasez en relación con la creación de productos debido al abandono general que sufre el barrio. Lo más destacable hoy por hoy es la historia de la zona y el patrimonio arquitectónico que se puede observar en la misma, como son las ciudadelas, que presentan espacios habitacionales populares que se encuentran alineadas y agrupadas con un eje central. Algunas de estas ciudadelas hoy en día se encuentran en buen estado, como es el caso del Pasaje de Pisaca y el Pasaje de Ravina.

- **Promoción:**

Centrándonos más en el aspecto de promoción, el barrio de El Toscal no cuenta con ninguna red social en activo hasta el momento. Lo único destacable en las redes sociales son las diferentes páginas de vecinos que se encuentran en Facebook, donde los propios vecinos del barrio comparten recuerdos antiguos de la zona, publican críticas hacia el ayuntamiento sobre los diferentes temas que surgen día a día e interaccionan entre ellos mediante los comentarios para mantenerse al tanto de la actualidad del barrio.

- **Logística Interna:**

En cuanto a la logística interna, El Toscal cuenta con Sistemas de Conexión Urbana de carácter primario, que se engloban en la Calle de La Rosa que conecta Almeida con el centro y Méndez Núñez que hace la misma función, y también de carácter de secundario, que incluye el resto de las vías sin un carácter marcado estructuralmente, pero que son fundamentales en la distribución interna de la zona. Por otro lado, existe una gran seguridad ciudadana en el barrio ya que se cuenta con distintos cuerpos de seguridad y emergencia que priorizan y velan por la seguridad del ciudadano en todo momento.

- **Servicios:**

Entre los servicios que ofrece el barrio de El Toscal se pueden destacar los siguientes:

- Centros de Educación Infantil y Primaria: Los centros existentes en el barrio, como el Colegio Onésimo Redondo, no cuentan con la infraestructura suficiente para desarrollar actividades de Educación Física y Psicomotricidad, lo cual se soluciona con la asistencia al recinto de Almeida o el Polideportivo de Pisaca.

- Centros de Salud: La atención sanitaria del barrio de El Toscal se realiza en el Centro de Ruiz de Padrón, que sirve además a la Rambla y otras partes del centro, por tanto, sus instalaciones son insuficientes para la demanda poblacional.
- Dotación Deportiva: Se encuentra inexistente en el barrio, y los pocos que se pueden encontrar, como el Polideportivo de Pisaca, no funciona adecuadamente por carecer de infraestructuras necesarias, a parte de la dejadez y deterioro realizado por las propias personas de la zona.

Actividades de Apoyo

- **Gestión de los recursos humanos:**

Centrándonos en la gestión de recursos humanos, El Toscal carece totalmente de programas y cursos formativos y laborales, por tanto, es una cuestión para tener en cuenta y desarrollar en un futuro próximo, dando la opción a los ciudadanos a poder formarse.

- **Desarrollo de recursos y productos:**

El barrio de El Toscal cuenta con una gran variedad de patrimonio histórico-arquitectónico dentro de su Conjunto Histórico, como lo son las diferentes ciudadelas que se encuentran en la zona.

- **Tecnologías y sistemas de información:**

Con respecto a la tecnología y los sistemas de información, en el barrio de El Toscal existen conexiones móviles veloces y buena cobertura gracias a la tecnología 4G y 5G, implementada en la zona hace años. Este avance tecnológico facilita la introducción de nuevos servicios en el área empresarial y de las Administraciones Públicas. Estas redes de gran velocidad permiten el desarrollo de aplicaciones y servicios innovadores, además de proporcionar mejoras significativas en el traspaso de datos.

3.2 ANÁLISIS DAFO

Debilidades:

- Falta de unión entre los principales actores turísticos para elaborar proyectos conjuntos.
- Escasez de inversión en nuevas infraestructuras y falta de compromiso en el cumplimiento de los plazos de finalización.

- Saturación constructiva, obsolescencia de alojamientos y necesidad de rehabilitación de los edificios en ruinas del Casco Histórico.
- Ausencia de mano de obra cualificada debido a la falta de formación y la escasa profesionalidad de los recursos humanos
- Escasa oferta cultural, de ocio y de entretenimiento en el barrio.
- Necesidad de inversión en Big Data para conocer el comportamiento del turista que visita la capital y así apostar por la conversión en una zona turística más competitiva.
- Escasa digitalización de contenidos. Necesidad de potenciar la digitalización de contenidos donde se emitan campañas de promoción turística mediante una página web y redes sociales para mejorar la imagen del barrio, convirtiéndose así en el top of mind de los potenciales visitantes.
- Necesidad de realizar planes y políticas medioambientales debido a la falta de implicación y carencia de servicios medioambientales que son necesarios para El Toscal.

Amenazas:

- Crisis económica y aumento de las tasas de desempleo a causa de la pandemia.
- Riesgo de quiebra de las empresas establecidas en el barrio.
- Pérdida de la declaración como Bien de Interés Cultural por la regresión y dejadez de El Toscal.
- Elevación del precio del alquiler en el barrio a causa de la crisis.
- Rechazo de los visitantes a causa de la falta de compromiso por mejorar la imagen del barrio.

Fortalezas:

- Clima idóneo durante todo el año, con 25 grados de media.
- El Toscal presenta una situación geográfica estratégica, teniendo cerca del barrio el centro de Santa Cruz.
- Gran diversidad de patrimonio histórico-arquitectónico, con edificios históricos de gran interés cultural.
- Aumento del número de hoteles emblemáticos en el barrio.

Oportunidades:

- Coordinar estrategias con entidades públicas y privadas con el objetivo de realizar campañas promocionales conjuntas.
- Mejora de las infraestructuras del barrio como aceras, iluminación o accesos.
- Rehabilitar los edificios del Conjunto Histórico para potenciar así el valor del patrimonio.
- Aprovechar los atractivos culturales del barrio para atraer el turismo cultural.

- Facilidad de captación de fondos de la Unión Europea por la consideración de región ultraperiférica.
- Diversificar la oferta.
- Colaboración con el programa Emotur, el cual es un centro de investigación especializado en la comunicación de experiencias y análisis de las emociones del nuevo turista potencial.

3.3 ACCIONES Y EJES DE ACTUACIÓN

Estrategia de Supervivencia: Afrontar una amenaza y, al mismo tiempo, anular o detener el crecimiento de la debilidad.

Amenaza: Crisis económica y aumento de las tasas de desempleo a causa de la pandemia.

Debilidad: Ausencia de mano de obra cualificada debido a la falta de formación y la escasa profesionalidad de los recursos humanos.

- **Acción:** Aumento en la inversión de mano de obra cualificada mediante formaciones profesionales y crear facilidades a los negocios locales mediante ayudas para que contraten a personas de la zona.

Amenaza: Riesgo de quiebra de las empresas establecidas en el barrio.

Debilidad: Escasa oferta cultural, de ocio y de entretenimiento en el barrio.

- **Acción:** Incremento de actividades culturales y de ocio mediante organización con el ayuntamiento para acoger ferias temáticas, eventos, exposiciones y presentaciones para atraer así a más personas y reactivar la economía de los negocios de la zona.

Amenaza: Pérdida de la declaración como Bien de Interés Cultural por la regresión y dejadez de El Toscal.

Debilidad: Saturación constructiva, obsolescencia de alojamientos y necesidad de rehabilitación de los edificios en ruinas del Casco Histórico.

- **Acción:** Por parte del ayuntamiento llevar a cabo un programa de revitalización urbana que esté enfocado en la rehabilitación de los edificios del barrio llevando a cabo antes un diagnóstico y una evolución de los edificios más deteriorados y establecer unos incentivos fiscales y un programa de financiamiento para alentar a los propietarios a llevar a cabo las obras de rehabilitación necesarias.

Amenaza: Rechazo de los visitantes a causa de la falta de compromiso por mejorar la imagen del barrio.

Debilidad: Necesidad de realizar planes y políticas medioambientales debido a la falta de implicación y carencia de servicios medioambientales que son necesarios para El Toscal.

- **Acción:** Aumento de regulaciones sobre las políticas medioambientales llevando a cabo un control sobre aquellas acciones que pongan en peligro tanto la imagen del barrio como los que causan el deterioro del medio que lo rodea.

Estrategia Defensiva: Defenderse de una amenaza utilizando fortalezas.

Amenaza: Crisis económica y aumento de las tasas de desempleo a causa de la pandemia.

Fortaleza: Aumento del número de hoteles emblemáticos en el barrio.

- **Acción:** Ofrecer facilidades a los nuevos hoteles a contratar personas de la zona y cualificar a las personas en materias de turismo y atención al cliente para que puedan desarrollar el trabajo adecuadamente.

Amenaza: Riesgo de quiebra de las empresas establecidas en el barrio.

Fortaleza: El Toscal presenta una situación geográfica estratégica, teniendo cerca del barrio el centro de Santa Cruz.

- **Acción:** Aprovechar la situación de cercanía con el centro de Santa Cruz para atraer a potenciales clientes y a los turistas para el barrio mediante actividades culturales y potenciar así la economía de los negocios de la zona.

Amenaza: Pérdida de la declaración como Bien de Interés Cultural por la regresión y dejadez de El Toscal.

Fortaleza: Gran diversidad de patrimonio histórico-arquitectónico, con edificios históricos de gran interés cultural.

- **Acción:** Llevar a cabo un plan de rehabilitación de los edificios que componen la declaración como Bien de Interés Cultural y activar así el patrimonio histórico-arquitectónico que presenta el barrio.

Estrategia de Reorientación: Aprovechar oportunidades para corregir debilidades.

Oportunidad: Coordinar estrategias con entidades públicas y privadas con el objetivo de realizar campañas promocionales conjuntas.

Debilidad: Falta de unión entre los principales actores turísticos para elaborar proyectos conjuntos.

- **Acción:** Realizar proyectos para promover la imagen del barrio uniendo las entidades públicas y privadas, de manera que se fortalezcan y creando así una relación sólida y duradera entre ambas partes.

Oportunidad: Mejora de las infraestructuras del barrio como aceras, iluminación o accesos.

Debilidad: Escasez de inversión en nuevas infraestructuras y falta de compromiso en el cumplimiento de los plazos de finalización

- **Acción:** Realizar las futuras inversiones centradas en el mantenimiento de los espacios públicos para ofrecer tanto a los visitantes como a los locales un entorno seguro y adecuado.

Oportunidad: Aprovechar los atractivos culturales del barrio para atraer el turismo cultural.

Debilidad: Escasa oferta cultural, de ocio y de entretenimiento en el barrio.

- **Acción:** Establecer un espacio dedicado a la cultura en el barrio donde se puedan llevar a cabo eventos, exposiciones o talleres el cual se convierta en el punto de referencia cultural de barrio potenciando así los visitantes y reactivando el atractivo cultural de la zona.

Oportunidad: Colaboración con el programa Emotur, el cual es un centro de investigación especializado en la comunicación de experiencias y análisis de las emociones del nuevo turista potencial.

Debilidad: Necesidad de inversión en Big Data para conocer el comportamiento del turista que visita la capital y así apostar por la conversión en una zona turística más competitiva.

- **Acción:** Invertir por parte del ayuntamiento en servicios de Big Data para poder llevar a cabo una investigación mediante programas turísticos sobre la evolución de las necesidades y emociones de futuros turistas que puedan visitar la zona y poder ofrecerles así lo que busquen.

Estrategia Ofensiva: Utilizar las fortalezas para aprovechar una oportunidad.

Fortaleza: Gran diversidad de patrimonio histórico-arquitectónico, con edificios históricos de gran interés cultural.

Oportunidad: Rehabilitar los edificios del Conjunto Histórico para potenciar así el valor del patrimonio.

- **Acción:** Poner en valor los sitios y los edificios históricos que posee el barrio para potenciar su valor y dar a conocer a los visitantes el patrimonio histórico-arquitectónico que se encuentra en la zona y acoger así a más cantidad de personas que estén interesadas en el turismo cultural e histórico.

Fortaleza: El Toscal presenta una situación geográfica estratégica, teniendo cerca del barrio el centro de Santa Cruz.

Oportunidad: Diversificar la oferta.

- **Acción:** Aprovechar la situación estratégica que posee el barrio para atraer a diferentes tipos de visitantes ofreciendo diferentes tipos de experiencias y ofertas, dándole prioridad al conjunto histórico que tiene la zona e intentar presentar otro tipo de actividades como puede ser la cultural.

Fortaleza: Aumento del número de hoteles emblemáticos en el barrio.

Oportunidad: Coordinar estrategias con entidades públicas y privadas con el objetivo de realizar campañas promocionales conjuntas.

- **Acción:** Unir fuerzas entre el sector público y privado para que los visitantes que se hospedan en el barrio disfruten del conjunto histórico que este ofrece y así ambas partes pueden potenciar la llegada de visitantes a la zona.

3.4 MODELO DE NEGOCIO (LIENZO DESPUÉS)

Tabla 10. Modelo de Negocio después de acciones

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
<p>-Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife</p> <p>-Sector privado</p> <p>-Cooperación público-privada</p>	<p>-Desarrollo de un Plan de Rehabilitación del patrimonio histórico</p> <p>-Acondicionar y mejorar los recursos históricos más valiosos</p> <p>-Asegurar la seguridad ciudadana en el barrio mejorando las infraestructuras</p> <p>-Establecer colaboraciones con entidades especializadas para complementar la prestación de servicios públicos</p> <p>-Ofrecer cursos de formación a las personas de la zona para promover el empleo local</p> <p>-Reactivar la economía local mediante eventos, ferias o congresos</p>	<p>-Zona diferenciada ya que goza de una ubicación privilegiada en el centro de la ciudad y el único barrio en el centro que posee un patrimonio histórico y arquitectónico de gran valor.</p> <p>-Barrio potencialmente sostenible en el futuro si se lleva a cabo un compromiso general para mejorar el medio ambiente.</p> <p>-Baja estacionalidad</p> <p>-Oferta cultural, de ocio, festivales y congresos que atraen tanto a los visitantes como a los locales.</p>	<p>-Atraer a los visitantes mediante los diversos canales de contacto como página web y redes sociales</p> <p>-Mejorar la reputación online del destino mediante SEM y el SEO</p> <p>-Llevar a cabo una mejora del marketing online del barrio propuestas por el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife</p> <p>-Promover la calidad en la atención hacia los visitantes, mejorando así su experiencia de manera que deseen repetir su visita.</p>	<p>-Visitantes interesados en el patrimonio histórico y arquitectónico</p> <p>-Turismo cultural</p> <p>-Visitantes sostenibles comprometidos con el medio ambiente</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>-Infraestructuras históricas y arquitectónicas de gran valor</p> <p>-Patrimonio Cultural</p> <p>-Recursos Humanos</p>		<p>Canales</p> <p>-Página web</p> <p>-Redes Sociales</p> <p>-Blog Corporativo</p>	
<p>Estructura de Costes</p> <p>-Gastos en bienes corrientes y servicios, en personal, gastos financieros, mantenimiento de las infraestructuras, gastos por suministros, inversiones en nuevas tecnologías, activos financieros y transferencias corrientes.</p>	<p>Fuente de Ingresos</p> <p>-La principal fuente de ingresos del barrio son los negocios locales y los visitantes que acuden a los diferentes tipos de ofertas culturales y de ocio.</p> <p>-Ingresos provenientes de impuestos, transferencias corrientes, tasas, ingresos patrimoniales y activos financieros</p> <p>-Captación de fondos europeos como la ayuda Next Generation, la cual busca hacer frente a los daños económicos y sociales provocados por la COVID-19.</p>			

Fuente: elaboración propia

4. ACCIONES DE FUTURO

4.1 MAPA ESTRATÉGICO

Tabla 11. Mapa Estratégico

	Objetivos estratégicos	Objetivos operativos o primarios	Objetivos de apoyo
Perspectiva financiera	Emplear fondos públicos en Big Data	Invertir en el cuidado de los espacios públicos	Incrementar la inversión en la formación del personal del barrio
Perspectiva comercial o del cliente	Mejorar el posicionamiento del barrio de El Toscal	Digitalizar los atractivos y las acciones culturales y de ocio del barrio	Facilitar la visibilidad de eventos en el barrio mediante redes sociales
Perspectiva de procesos o interna del negocio	Crear un departamento para conservar el patrimonio y recursos del barrio	Aumentar el número de personal cualificado del barrio mediante formaciones	Plan de rehabilitación y modernización de los recursos del municipio, manteniendo el conjunto histórico
Perspectiva desarrollo de personas y aprendizaje	Ofrecer formación a las personas de la zona para activar el empleo local	Desarrollar cursos y talleres para especializar a los residentes en el sector turístico	Facilitar el acceso al aprendizaje e incentivar a las personas que lo lleven a cabo

Fuente: elaboración propia

Perspectiva financiera

- **Objetivos estratégicos**

Repartir un pequeño por ciento de los fondos públicos del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife en Big Data con la finalidad de conocer los comportamientos y los gustos de los visitantes que acuden al barrio de El Toscal para poder ofrecerles unos servicios de mayor calidad.

- **Objetivos operativos o primarios**

Invertir una cantidad de dinero en el mantenimiento, cuidado y protección de los espacios públicos del barrio con el objetivo de ofrecer tanto a los visitantes como a la gente local un entorno seguro y de buen estado. Esto repercute en la imagen del barrio, convirtiéndolo en un lugar agradable para visitar.

- **Objetivos de apoyo**

Obtener un incremento de personal cualificado gracias a las inversiones en la formación de estas con el fin de obtener unos empleados altamente cualificados y competentes, gracias al cual acudirán un mayor número de visitantes por la calidad del servicio y las empresas locales podrán contratar a personas cualificadas listas para desempeñar su trabajo de la manera más eficiente posible.

Perspectiva comercial o de cliente

- **Objetivos estratégicos**

Mejorar el posicionamiento del barrio de El Toscal a través de campañas de marketing con el objetivo de aumentar la visibilidad de la zona como destino cultural con un enorme patrimonio histórico-arquitectónico de manera que se promueva la llegada de visitantes.

- **Objetivos operativos o primarios**

Poner en marcha una digitalización de los atractivos históricos y las acciones culturales del barrio, de modo que los usuarios puedan visualizar las iniciativas que se estén llevando a cabo en la zona como pueden ser por ejemplo los distintos planes de sostenibilidad, tipos de edificios históricos que se pueden encontrar o los diferentes programas culturales que se llevarán a cabo y así mantener informados tanto a los visitantes como a los locales de todo lo que se desarrolla en el barrio.

- **Objetivos de apoyo**

Crear un perfil del barrio de El Toscal en diferentes redes sociales, como puede ser Facebook o Instagram, para anunciar e informar a los locales y a los posibles visitantes de algún evento que se vaya a llevar a cabo o de cualquier noticia importante sobre el barrio. Así se mantiene informada a las personas de todas las novedades y cambios que vayan surgiendo en el barrio y se captan posibles visitantes.

Perspectiva de procesos o interna del negocio

- **Objetivos estratégicos**

Llevar a cabo la creación de un departamento destinado a la conservación del patrimonio histórico y de los recursos del barrio. Teniendo en cuenta la gran cantidad de

edificios con patrimonio histórico que se encuentran en deterioro en la zona, habrá que llevar un registro de la situación actual del barrio y de como va evolucionando con las rehabilitaciones que se llevarán a cabo.

- **Objetivos operativos o primarios**

Adecuar las cualidades y el factor humano a las necesidades de los posibles visitantes a la zona llevando a cabo un aumento de personal cualificado mediante las formaciones que se impartirán y así las personas estarán preparadas para ofrecer un servicio de calidad.

- **Objetivos de apoyo**

Realizar un plan de rehabilitación tanto de los recursos como del patrimonio histórico del barrio. Para ello es necesario la cooperación público-privada de El Toscal que favorecerá la creación y desarrollo de este nuevo plan en el que el objetivo principal es mostrar el barrio desde una perspectiva diferente, enseñando atractivos desconocidos tanto para los locales como a los visitantes.

Perspectiva desarrollo de personas y aprendizaje

- **Objetivo estratégico**

Ofrecer la posibilidad a las personas del barrio a formarse profesionalmente para potenciar así el empleo local y apoyar a los negocios locales para que contraten a personas de la zona.

- **Objetivos operativos o primarios**

Desarrollar diferentes cursos y talleres sobre diferentes actividades en el barrio centrados en el turismo, cultura y patrimonio histórico para concienciar a la gente local de la importancia de estos sectores en la zona, explicando como se puede aprovechar estos conocimientos para generar empleo y con ello mayores ingresos económicos con el objetivo de concienciar a la comunidad sobre estos temas.

- **Objetivos de apoyo**

Ofrecer incentivos a las personas que acudan y realicen los cursos y los talleres, como pueden ser descuentos en supermercados, en restaurantes locales o en hoteles para así potenciar el compromiso de la comunidad y generar una motivación extra para realizar los cursos.

4.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 12. Cuadro de Mando Integral

	Objetivos Estratégicos	Mando Responsable	Indicador	Unidad Medida	Resultado esperado	Frecuencia medición	Máximo a alcanzar	Desviación aceptable	Resultado inaceptable	Resultado real
Perspectiva Financiera	Emplear fondos en Big Data	Departamento de Economía del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Inversión en la mejora del barrio	Porcentaje	10%	Anual	15%	5%	<5%	10%
	Invertir en el cuidado de los espacios públicos	Departamento de Economía del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Inversión en la mejora del barrio	Euros	20.000 €	Trimestral	30.000 €	10.000 €	<5.000€	15.000 €
	Incrementar inversión en la formación del personal del barrio	Departamento de Economía del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Aumento de la inversión	Porcentaje	20%	Anual	30%	10%	<10%	15%
Perspectiva comercial o del cliente	Mejorar la posición en el mercado al barrio de El Toscal	Departamento de Turismo del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Aumento del número de visitantes al barrio	Porcentaje	15%	Trimestral	20%	5%	<5%	12%
	Digitalizar los atractivos y las acciones culturales y de ocio del barrio	Departamento de Turismo del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Aumento de contenido e interacción digital sobre El Toscal	Insights en porcentaje	25%	Trimestral	35%	10%	<10%	15%
	Facilitar la visibilidad de eventos en el barrio mediante redes sociales	Departamento de RRSS del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Aumento del número de seguidores en RRSS	Número de personas que siguen las RSSS	1.500	Mensual	3.000	<250	<750	1.000

	Objetivos Estratégicos	Mando Responsable	Indicador	Unidad Medida	Resultado esperado	Frecuencia medición	Máximo a alcanzar	Desviación aceptable	Resultado inaceptable	Resultado real
Perspectiva de Procesos	Crear un departamento para conservar el patrimonio y recursos del barrio	Departamento de Turismo del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Conservación del patrimonio y los recursos	Medidor de calidad del patrimonio	8/10	Mensual	10/10	6/10	5/10	7/10
	Aumentar el número de personal cualificado del barrio mediante formaciones	Departamento de RRHH del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Número de personas cualificadas	Porcentaje	25%	Trimestral	40%	5%	<5%	15%
	Plan de rehabilitación de los recursos del municipio, manteniendo el conjunto histórico	Departamento de Turismo del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Índice de capacidad de mejora	Euros	30.000 €	Anual	40.000€	7.000 €	<5.000	15.000 €
Perspectiva personas y aprendizaje	Ofrecer formación a las personas de la zona para activar el empleo local	Departamento de Empleo del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Número de personas formadas	Horas	10h	Mensual	12h	2h	<5h	8h
	Desarrollar cursos y talleres para especializar a los residentes en el sector turístico	Departamento de Empleo del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Talleres de especiales para residentes de la zona	Horas	20h	Mensual	25h	5h	<8h	16h
	Facilitar el acceso al aprendizaje e incentivar a las personas que lo lleven a cabo	Departamento de Economía del Ayto. de Santa Cruz de Tenerife	Incentivos por llevar a cabo las formaciones	Euros	20.000 €	Anual	30.000 €	5.000 €	<3.000 €	15.000 €

Fuente: elaboración propia

4.3 ÍNDICE DE RESILIENCIA

El barrio de El Toscal es una zona con poco carácter resiliente ya que presenta una dependencia de un solo segmento turístico, el histórico, el cual además está en deterioro por la dejadez tanto de las instituciones públicas como por los propios dueños y por tanto el barrio es vulnerable a las fluctuaciones económicas ya que los otros tipos de ingresos son los negocios locales que cada vez escasean más porque no hay visitantes en la zona y por tanto estos entran continuamente en quiebra. Además, el poco carácter resiliente viene dado también por culpa de la débil participación de la comunidad local y una gobernanza deficiente dificultan la colaboración y la toma de decisiones conjuntas en momentos de dificultad. Esto puede llegar a obstaculizar la implementación de estrategias de recuperación y limitar la capacidad de adaptación del barrio.

Otro factor importante que destaca la carencia de resiliencia de la zona es el continuo descuido de aspectos claves de sostenibilidad, como la conservación del medio ambiente, el patrimonio cultural e histórico y la gestión de los recursos naturales. Esto en términos generales puede llevar a la degradación del entorno, afectando de manera negativa a la atracción hacia los posibles visitantes al barrio y complicando así la capacidad de recuperación ante diferentes desafíos que se puedan dar en el futuro.

5. CONCLUSIONES

El barrio de El Toscal en Santa Cruz de Tenerife ha experimentado un deterioro patrimonial preocupante. A lo largo de los años, factores como el mantenimiento, la especulación inmobiliaria y la falta de conciencia sobre la importancia de preservar el legado de la zona han contribuido a esta dejadez.

El Toscal, conocido por su riqueza histórica y arquitectónica ha visto como muchos edificios históricos sufrieron daños, alteraciones y transformaciones inadecuadas. Este perjuicio en el patrimonio de la zona no solo tiene un impacto negativo en el carácter y en la identidad del barrio, sino además influye desfavorablemente en el atractivo turístico y en la calidad de vida de los residentes.

La falta de inversión en la rehabilitación y conservación de edificios históricos, junto con la ausencia de una regulación efectiva del patrimonio, han permitido que este deterioro no se haya detenido hasta ahora. Es fundamental que se tomen medidas urgentes para revertir esta situación nefasta de la zona y salvaguardar el patrimonio histórico de El Toscal. La cooperación entre las autoridades locales, los propietarios de las viviendas y la propia comunidad es esencial para implementar programas de rehabilitación, establecer incentivos financieros y promover la conciencia sobre la importancia de la preservación del patrimonio. Del mismo modo, se tendrá que fomentar también la participación ciudadana con un dialogo abierto para crear un plan general de revitalización que respete la integridad y la autenticidad del barrio.

Las estrategias propuestas buscan afrontar las amenazas y corregir las debilidades del barrio de El Toscal, aprovechando al máximo las fortalezas y las oportunidades disponibles. Frente a la crisis económica y el aumento del desempleo, se plantea incrementar la inversión en mano de obra cualificada a través de formaciones profesionales y facilitar la contratación local mediante ayudas a los negocios. Para evitar la quiebra de las empresas, se propone impulsar actividades

culturales y de ocio en el barrio, en colaboración con el ayuntamiento, para atraer a más personas y reactivar la economía local. Además, se plantea aprovechar las oportunidades para corregir debilidades, como la falta de unión entre los actores turísticos, la mejora de infraestructuras y la escasa oferta cultural y de entretenimiento. Se propone la coordinación entre entidades públicas y privadas, la inversión en mantenimiento de espacios públicos, el establecimiento de un espacio dedicado a la cultura y la colaboración con programas de investigación turística para mejorar la competitividad del barrio.

Para contrarrestar la pérdida de la declaración como Bien de Interés Cultural, se plantea llevar a cabo un programa de revitalización urbana centrado en la rehabilitación de los edificios históricos más deteriorados, estableciendo incentivos fiscales y programas de financiamiento. Asimismo, se destaca la importancia de implementar regulaciones y políticas medioambientales para mejorar la imagen del barrio y preservar el entorno.

Estas estrategias buscan fortalecer el barrio de El Toscal, tanto en términos económicos como culturales y turísticos. Se sugiere llevar a cabo acciones concretas para abordar amenazas, corregir debilidades, aprovechar oportunidades y potenciar las fortalezas existentes. La implementación de estas estrategias podría contribuir a revitalizar el barrio, mejorar la economía local y promover su valor patrimonial y cultural.

El deterioro del patrimonio histórico en el barrio de El Toscal es una señal de alerta para tomar medidas concretas que garanticen la protección de su riqueza histórica y arquitectónica. Al llevarlo a cabo no solo preservará la historia de la zona, sino que también promoverá la llegada de más visitantes lo que activará la economía del barrio y revitalizará el vecindario aparte de promover un desarrollo sostenible que beneficie a todos los involucrados.

6. REFERENCIAS

6.1 BIBLIOGRAFÍA

20minutos.es. (24 de 12 de 2014). *Barrio de Vegueta, el origen de la ciudad de Las Palmas*. Recuperado el 28 de 02 de 2023, de 20minutos: <https://www.20minutos.es/noticia/2333551/0/vegueta/origen-las-palmas/islas-canarias/>

Alonso, J. M. (26 de 04 de 2018). *150 aniversario del Círculo de Amistad XII de Enero de Santa Cruz de Tenerife*. Recuperado el 08 de 05 de 2023, de Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife: <https://www.santacruzdetenerife.es/web/noticias-y-agenda/noticias/detalle-noticia/150-aniversario-del-circulo-de-amistad-xii-de-enero-de-santa-cruz-de-tenerife>

Alonso, J. M. (29 de 12 de 2018). *Casa de la Juventud, en el barrio del Toscal de Santa Cruz de Tenerife*. Recuperado el 08 de 05 de 2023, de Ayuntamiento Santa Cruz de Tenerife: <https://www.santacruzdetenerife.es/web/noticias-y-agenda/noticias/detalle-noticia/casa-de-la-juventud-en-el-barrio-del-toscal-de-santa-cruz-de-tenerife>

Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria. (19 de 09 de 2008). *Rehabilitación del casco Histórico-Artístico de Vegueta-Triana*. Recuperado el 10 de 02 de 2023, de

- Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria: <https://www.laspalmasgc.es/es/areas-tematicas/vivienda/rehabilitacion-del-casco-historico-artistico-de-vegueta-triana/>
- Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. (s.f). *Casa Pisaca*. Recuperado el 08 de 05 de 2023, de Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife: <https://www.elcorazondetenerife.com/casa-pisaca/>
- Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. (s.f). *Iglesia de San Francisco*. Recuperado el 08 de 05 de 2023, de Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife: <https://www.elcorazondetenerife.com/iglesia-de-san-francisco/>
- Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. (s.f). *Los pasajes de El Toscal*. Recuperado el 08 de 05 de 2023, de Ayuntamiento Santa Cruz de Tenerife: <https://www.elcorazondetenerife.com/los-pasajes-de-el-toscal/>
- Castillo, M. d. (s.f). *Barrio de El Toscal*. Recuperado el 14 de 01 de 2023, de The Pocket Magazine: <https://www.thepocketmagazine.com/barrio-de-el-toscal/>
- Ferrera, T. (23 de 05 de 2022). *Cómo un barrio de Tenerife se convirtió en referencia mundial de participación ciudadana*. Recuperado el 08 de 02 de 2023, de Canariasahora: https://www.eldiario.es/canariasahora/sociedad/barrio-tenerife-convirtio-referencia-mundial-participacion-ciudadana_1_9013132.html
- Gerencia Municipal de Urbanismo. (2017). *MEMORIA DE INFORMACIÓN*. Recuperado el 23 de 02 de 2023, de PLAN ESPECIAL DE PROTECCIÓN: https://www.urbanismosantacruz.es/sites/default/files/Planeamiento/Panes_Especial/es/PE_Toscal/DOC_TEC/INFO/01%20MEMORIA%20DE%20INFORMACION.pdf
- Gil, H. M. (2006). *VEGUETA: AGENTES QUE HAN CONTRIBUIDO A LA MEJORA DEL BARRIO HISTÓRICO DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA*. Recuperado el 08 de 05 de 2023, de DEPARTAMENTO DE URBANISMO Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO: <https://dededodos.files.wordpress.com/2009/07/hector-machin-vegueta-agentes-que-han-contribuido-en-la-mejora-de-su-conservacion.pdf>
- La Laguna Ahora. (14 de 01 de 2021). *Conozcamos nuestro hermoso y variado municipio, La Laguna barrio a barrio y pueblo a pueblo: Taco*. Recuperado el 25 de 01 de 2023, de La Laguna Ahora: <https://lalagunaahora.com/conozcamos-nuestro-hermoso-y-variado-municipio-la-laguna-barrio-a-barrio-y-pueblo-a-pueblo-taco/>
- Lorenzo, D. (s.f). *ORÍGENES Y DESARROLLO DEL BARRIO DE EL TOSCAL*. Recuperado el 18 de 01 de 2023, de Binter: <https://www.revistabinter.com/2017/09/25/origenes-desarrollo-del-barrio-toscal/>
- Luz Marina García Herrera, M. d. (2000). *La transformación morfológica y social en el barrio de El Toscal (Santa Cruz de Tenerife: Canarias)* (Vol. 53). Ería. Recuperado el 12 de 05 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=34918>
- Ministerio de Defensa. (s.f). *INSTITUTO DE HISTORIA Y CULTURA MILITAR*. Recuperado el 08 de 05 de 2023, de Ejército de Tierra: <https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Madrid/ihycm/Museos/canarias.html>
- Organismo Autónomo Gerencia Municipal Urbanismo. (13 de 05 de 2015). *Plan Especial El Toscal Aprobación Definitiva*. Recuperado el 18 de 01 de 2023, de Santa Cruz de

Tenerife Ayuntamiento: <https://www.urbanismosantacruz.es/es/plan-especial-el-toscal-aprobacion-definitiva-13515>

PaseandoSantaCruz. (09 de 03 de 2015). *El Ayuntamiento rehabilita la vieja fuente de Isabel II, en el barrio de El Toscal*. Recuperado el 08 de 05 de 2023, de Paseando x Santa Cruz: <https://www.paseandoxsantacruz.com/2015/03/el-ayuntamiento-rehabilita-la-vieja/>

6.2 LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Museo Militar de Canarias. Fuente: elaboración propia

Figura 2. Casa de la Juventud. Fuente: elaboración propia

Figura 3. Polideportivo Pisaca. Fuente: elaboración propia

Figura 4. Fuente de Isabel II. Fuente: elaboración propia

Figura 5. Pasaje de Santiago. Fuente: elaboración propia

Figura 6. Iglesia de San Francisco de Asís. Fuente: elaboración propia

Figura 7. Edificio del Círculo de la Amistad XII de Enero. Fuente: elaboración propia

Figura 8. Casa Pisaca. Fuente: elaboración propia

6.3 LISTADO DE TABLA

Tabla 1. Recurso Museo Histórico Militar de Canarias. Elaboración propia

Tabla 2. Recurso Casa de la Juventud. Elaboración propia

Tabla 3. Recurso Polideportivo Pisaca. Elaboración propia

Tabla 4. Recurso Fuente Isabel II. Elaboración propia

Tabla 5. Recurso Pasaje Santiago. Elaboración propia

Tabla 6. Recurso Iglesia de San Francisco de Asís. Elaboración propia

Tabla 7. Recurso Edificio del Círculo de la Amistad XII de Enero. Elaboración propia

Tabla 8. Recurso Casa Pisaca. Elaboración propia

Tabla 9. Modelo De Negocio actual. Elaboración propia

Tabla 10. Modelo de Negocio después de acciones. Elaboración propia

Tabla 11. Mapa Estratégico. Elaboración propia

Tabla 12. Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia