

Los puentes de Matanzas, más que un enlace

"The bridges of Matanzas, more than a link"

- ¹ Patricia Inés Delgado Gómez 
Estudiante de tercer año de la Carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Matanzas, Cuba
paty.delgado@nauta.com.cu
- ² Bisleivys Jiménez Valero 
Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Cuba.
bisleivys.jimenez@umcc.cu
- ³ Elizabet Prado Chaviano 
Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Cuba.
elizabet.prado@umcc.cu
- ⁴ Manuel de Jesús Vázquez Garriga 
Ingeniero en Aviación, Profesor Auxiliar de la Universidad de Matanzas, Cuba.
manuel.vazquez@umcc.cu

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 14/02/2022

Revisado: 20/03/2022

Aceptado: 04/04/2022

Publicado: 25/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i2.1.2171>

Cítese: Delgado Gómez, P. I., Jiménez Valero, B., Prado Chaviano, E., & Vázquez Garriga, M. de J. (2022). Los puentes de Matanzas, más que un enlace. *ConcienciaDigital*, 5(2.1), 93-116. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i2.1.2171>



CONCIENCIA DIGITAL, es una revista multidisciplinar, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://concienciadigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Palabras

claves: gestión turística, patrimonio arquitectónico, turismo cultural, patrimonio cultural, puentes

Keywords:

tourism management, architectural heritage, cultural tourism, cultural heritage, bridges.

Resumen

Dentro de las actividades del turismo, el conocimiento de la cultura se ha convertido en uno de los principales motivos que desplazan a los visitantes al país, por lo que el patrimonio cultural puede constituir un atractivo que potencie los distintos productos que se ofertan a los clientes. Tal es el caso del valor patrimonial que poseen los puentes de Matanzas, los cuales no son explotados debidamente con fines turísticos. Precisamente, la correspondiente investigación abordó, cómo un proyecto de gestión turística del patrimonio cultural de los puentes de Matanzas, en específico a los puentes de la Concordia, el Calixto García y el Sánchez Figueras, pueden contribuir a revalorizar este patrimonio cultural. En este se hace referencia a los aspectos teóricos conceptuales del patrimonio y su relación con el turismo, el patrimonio cultural, los puentes como parte del patrimonio, las rutas turísticas, la gestión turística del patrimonio cultural y los proyectos de gestión turística del patrimonio. Se tomó como base la metodología cualitativa, a través de la fenomenología. Las técnicas de investigación utilizadas fueron: la observación no participante y el análisis de documentos. Como resultado de la investigación se diseñó un proyecto de gestión del patrimonio cultural que consistió en una ruta turística llamada “Los puentes de Matanzas, más que un enlace”, la cual revaloriza el patrimonio cultural.

Abstract

Summary Within the tourism activities, the knowledge of culture has become one of the main reasons that attract visitors to country, so that cultural heritage can be an attraction that enhances the different products offered to customers. Such is the case of the heritage value of the bridges in Matanzas, which are not properly exploited for tourism purposes. Precisely, the corresponding research addressed how a tourism management project for the cultural heritage of the bridges of Matanzas, specifically the bridges of La Concordia, Calixto García and Sánchez Figueras, can contribute to the revaluation of this cultural heritage. In this study, reference is made to the theoretical and conceptual aspects of heritage and its relationship with tourism, cultural heritage, bridges as part of heritage, tourist routes, tourism management of cultural heritage and heritage tourism management projects. Qualitative methodology was used as a basis, through phenomenology. The

research techniques used were: non-participant observation and document analysis. As a result of the research, a cultural heritage management project was designed, consisting of a tourist route called "The bridges of Matanzas, more than a link", which revalorises the cultural heritage.

Introducción.

A través de los años el turismo se ha convertido en uno de los sectores más importantes para la economía del país, esto se debe a la diversificación de los productos que se ofertan al cliente, uno de los motivos de la elección del destino es conocer la cultura cubana, y dentro de ello los recursos patrimoniales que se poseen, por lo que se debe mejorar la consideración social de estos bienes, renovar un uso social que en la mayoría de los casos se ha perdido y además captar fondos para mejorar su conservación y gestión.

Para que se elabore una gestión turística adecuada es importante la extensión de instrumentos y técnicas para demostrar la relación existente entre turismo y patrimonio.

Los temas acerca de la gestión del patrimonio cultural con fines turísticos han sido abordados por diversos autores a nivel internacional, regional y local, los cuales constituyen importantes antecedentes.

En el mundo se destacan varios autores que han abordado sobre este tema: Llull Peñalba (2005), Etelka Debreczeni (2018), se destacan además los estudios de la Universidad de Barcelona (2018), Velasco González (2019). En la región se destaca: Díaz Cabeza (2010). En el marco local se consultó los trabajos de diploma de estudiantes de las carreras de Licenciatura en Economía y en Licenciatura en Turismo, como la tesis de diploma del autor Andy Gómez Sosa, titulada Propuesta de acciones de mejora para el aprovechamiento del patrimonio cultural de Matanzas como recurso de interés turístico (2014), y la autora Linet Montejo Monteagudo, titulada Diseño de rutas turísticas para complementar el turismo cultural en la ciudad de Matanzas (2021).

La gestión turística del patrimonio cultural vinculado al patrimonio natural posee gran importancia, pues encierra el potencial de promover a la diversidad y su disfrute, permite enriquecer el capital social y conocer la identidad de sus poblaciones que ven ahí el reflejo de su pasado. Debido a la escasez de investigaciones acerca de este tema se hace evidente la necesidad de desarrollar una conciencia para el cuidado y protección de esos patrimonios, para la puesta en práctica como oferta turística y para que los visitantes que eligen a Cuba como destino de ocio continúen haciéndolo.

Varios son los destinos que posee Cuba para desarrollar actividades culturales, pero no están incluidos en carteras de servicios, ejemplo de esto es la provincia de Matanzas, ubicada en el límite de la porción occidental de la isla, es la segunda provincia en extensión y una de las que más contribuye al desarrollo económico, sin duda es un verdadero complemento para miles de visitantes que acuden cada año al famoso balneario de Varadero, localizado a solo unas decenas de kilómetros de la ciudad principal del territorio. Fundada en 1693 con el nombre inicial de San Severino y San Carlos, también es conocida como la Atenas de Cuba e incluso llamado antaño la Venecia de América (por sus ríos, puentes y canales, con una dinámica actividad comercial y cultural para la época). Matanzas oculta tesoros en todas partes, no solo en sus playas, dentro de la ciudad hay existencia de recursos patrimoniales que no están explotados del todo como lo son los puentes de Matanzas. No hay otra ciudad en Cuba con más puentes: cinco centenarios, más otros 24 de mayor o menor importancia, de los cuales no se ha estudiado con suficiente profundidad las potencialidades que poseen para la realización de la modalidad de turismo cultural. Por lo que se presenta así una situación problemática a resolver, pues a pesar que la ciudad de Matanzas fue declarada como destino turístico no se conciben planes de gestión turística para los recursos patrimoniales del centro histórico urbano, por lo que con esta investigación se pretende revalorizar los puentes de la ciudad de Matanzas como recurso turístico.

Se plantea como problema científico: ¿Cómo contribuir a la revalorización del patrimonio en el centro histórico urbano de Matanzas, teniendo en cuenta los puentes como recurso para la propuesta de un proyecto de gestión turística?

La población objeto de estudio estuvo conformada por el apoyo brindado por Ercilio Vento Canosa, historiador de la ciudad de Matanzas, que proporcionó documentos para la elaboración de la investigación. Se trabajó con una muestra no probabilística, los cuales debían cumplir con los requisitos de selección expuestos por los investigadores según los intereses de la presente investigación. El tipo de muestreo fue por máxima variedad.

La metodología que se asumió en la investigación fue la cualitativa, empleando la metodología de la sistematización para la fundamentación teórica. También se utilizaron herramientas estudiadas en las clases de Dirección integrada y evaluación de proyectos, que ayudaron a facilitar, ordenar y analizar la situación existente sobre los puentes en la ciudad de Matanzas, los medios de los que se dispone para efectuarlo, disposición y aceptación.

Sobre este tema los autores consideran que el estudio es pertinente, pues permite profundizar en un tema que prácticamente no se ha investigado y además elaborar un proyecto que puede contribuir a la diversificación de la oferta turística en Matanzas y revalorizar el valor cultural y arquitectónico de los puentes de la ciudad, en especial los

puentes de la Concordia, el Calixto García y el Sánchez Figueras, todos con más de cien años en sus estructuras sin apenas variaciones sustanciales en su tipología durante su explotación. Esta investigación resulta de gran importancia y necesidad por el tema que trata, debido a que es muy pequeño el estudio realizado en Matanzas y sobre todo en la carrera de Turismo, donde a pesar de que existen documentos que cuentan la historia de los puentes, estos no han sido explotados como recurso turístico.

La novedad del trabajo está dada en que representa uno de los primeros proyectos de gestión turística que enmarca los puentes de la ciudad de Matanzas como recurso turístico, para que los clientes que visitan el destino puedan disfrutar de un recorrido por ellos y se sientan atraídos por su bella arquitectura y su gran historia.

Como objetivo general se tiene: Poner en valor los atributos patrimoniales y culturales de los puentes de la ciudad de Matanzas, en especial La Concordia, Calixto García y Sánchez Figueras.

Objetivos específicos:

- Describir los preceptos teóricos relacionados con las herramientas a aplicar en la realización del proyecto.
- Estructurar la oferta turística “Los puentes de Matanzas, más que un enlace”

Metodología.

En el diseño metodológico para la creación de un proyecto, se requiere de la creación de herramientas que ayudan a facilitar, ordenar y analizar la situación existente, los medios de los que se dispone para efectuarlo, disposición y aceptación.

Análisis de la situación: Explicar claramente la panorámica de la realidad en la que se inscribe el proyecto, incluyendo los antecedentes del proyecto e introduciendo toda la información relevante y necesaria para comprender el por qué y el para qué del proyecto.

Análisis de participación: Identificar todas las partes que puedan estar interesadas o afectadas de una u otra forma: posibles beneficiarios, perjudicados, instituciones públicas y privadas con responsabilidades o experiencia, especialistas. Si hay muchas partes, se pueden agrupar para facilitar el análisis.

Análisis de los problemas: En este análisis se estudian los problemas de un colectivo y se ordenan según una relación causa-efecto para elaborar un árbol de problemas, que es un esquema de la realidad negativa actual que se quiere cambiar con el proyecto.

Análisis de los objetivos: En este análisis se transforma el árbol de problemas en un árbol de objetivos, donde los objetivos a conseguir tienen una interconexión según la relación medios-fines. El árbol de objetivos es un dibujo de la realidad positiva futura que se quiere conseguir con el proyecto, y en él es importante no confundir los objetivos o estados positivos que deben ser duraderos, con las acciones necesarias para alcanzarlos.

Análisis de alternativas: En algunos casos, para lograr un mismo objetivo se pueden llevar a cabo distintas intervenciones. En el árbol de objetivos las diferentes alternativas aparecen en las “raíces” que conducen al objetivo principal. Con el análisis de alternativas se comparan las distintas opciones para elegir la estrategia del proyecto más ventajosa.

Estudio de pre-factibilidad: En el análisis de las distintas alternativas se van desestimando aquellas opciones preliminares que no resulten convenientes para el proyecto. El estudio de pre-factibilidad profundiza el análisis de estas alternativas y debe reconocer todos y cada uno de los agentes que pueden influir en la posibilidad de realizar o no el proyecto. El análisis de pre-factibilidad abarca aspectos como: el mercado, la técnica, las finanzas y la organización. Cada factibilidad lleva sus riesgos que pueden ser contactos externos, contactos internos, la tecnología, métodos utilizados y la logística. El análisis de los riesgos lleva todo un proceso y después es necesario definir las acciones que deben acometerse para contrarrestarlos.

El Método del Marco Lógico (MML): se basa en elaborar un marco de análisis simple y sistemático para comprender mejor las consecuencias y la complejidad de los proyectos de cooperación internacional. Permite describir de forma ordenada el porqué y el cómo del proyecto, teniendo en cuenta en el nivel de gestión (la imputabilidad y la evaluación), nivel de la incertidumbre (las condiciones críticas para la realización del proyecto) y nivel de análisis sistémico (las interdependencias y los niveles de objetivos).

Es la metodología usada por la mayoría de las instituciones internacionales que trabajan en desarrollo. Sigue la “lógica” de causa-efecto o medios - fines para relacionar todos los elementos de una intervención.

La comprensión del Marco Lógico es relativamente simple. Es un excelente medio de información y de comunicación con los diferentes actores, acerca de la naturaleza y las consecuencias del proyecto.

Estructura de la organización: La estructura es un mecanismo regulador de los comportamientos e interacciones entre los miembros de una organización, de un proyecto o de un grupo. También se puede definir como el conjunto de medios utilizados para dividir el trabajo en diferentes tareas y asegurar su coordinación.

La estructura fraccionada del trabajo (EFT): La EFT o también llamada Estructura de Descomposición del Proyecto (EDP), es una herramienta de planificación que permite una definición jerárquica de los elementos necesarios para la gestión del alcance de los objetivos del proyecto. Constituye un modelo sistémico del alcance (configuración) del proyecto. Es un proceso de subdivisión de las principales entregas del proyecto en componentes más pequeños para de manera más eficiente y eficaz precisar las estimaciones de costo, programación y recursos, definir las bases para la medición y control de la realización del proyecto y, facilitar una clara asignación de las responsabilidades. Cada nivel descendente representa una descripción cada vez más detallada de los elementos o componentes del proyecto. Una EFT se representa normalmente en forma de diagrama y a cada elemento se le asigna un identificador o código. Se debe tener presente que el nivel de fraccionamiento que se realice no debe ser mayor que el necesario para ejecutar una correcta definición del modelo, así como para el adecuado seguimiento y control posterior.

Programación del plazo: El ordenamiento o programación de las tareas o actividades implica identificar las dependencias entre ellas e indica cómo vamos a producir cada resultado. Para ello es necesario tener un listado de las actividades, la descripción, las dependencias obligatorias (inherentes a la naturaleza del trabajo que se está realizando), las dependencias externas (relación con actividades que no son del proyecto) y las restricciones. Entre las herramientas y técnicas utilizadas para el ordenamiento de las actividades están los métodos de representación gráfica de las interrelaciones de un proyecto. Los principales métodos de análisis gráfico para la programación y control pueden clasificarse, fundamentalmente, en dos grupos: diagrama de barras y diagrama de redes (gráficos de flechas y bloques). El diagrama de barras, conocido como diagrama de Gantt, ofrece una representación gráfica del desarrollo de las actividades del proyecto en el tiempo, indicando el comienzo y final de cada actividad, así como su duración. El diagrama de redes tiene una red que está constituida por el conjunto de caminos que conducen del principio al final del proyecto. Se obtiene localizando las actividades entre el inicio y fin del proyecto y respetando los vínculos de precedencia. Las actividades se representan con bloques y las flechas indican las secuencias entre ellas.

Matriz de Responsabilidades: La matriz se refleja en una tabla donde deben quedar claramente establecidos quiénes y en qué medida participan en cada una de las actividades del proyecto y debe contener:

- El sistema de codificación y la EFT utilizada.
- Los actores implicados en cada una de las actividades, incluyendo el gerente del proyecto, la dirección y los actores externos.

- La función de jerarquía o de información de los actores por cada actividad, indicado con el símbolo apropiado.

Se utiliza para que queden reflejadas las funciones (quién hace qué) y las responsabilidades (quién decide qué) que se le asignarán a las entidades involucradas activamente en el proyecto, tales como el gestor de proyecto, los miembros del equipo y otros participantes individuales.

Esta metodología empleada ayuda a la síntesis y entendimiento mejor de todo el proceso de formulación del Proyecto, no dejando cabos sueltos ni pasos sin proceder.

Resultados.

Análisis de la situación:

Situación actual: Inexistencia en la cartera de productos de las agencias de viajes de rutas que incluya los puentes de Matanzas, inexistencia de una ruta turística que resalte el valor patrimonial y arquitectónico de los puentes, los puentes para Matanzas son testimonios indisolubles de su imagen e identidad, buen estado constructivo de los puentes, ofrece servicio de tránsito, desconocimiento sobre los vehículos pesados que no pueden pasar por los puentes, son puentes de más de 100 años, falta de iluminación de los puentes en la noche, hay interés por las partes interesadas para realizar el proyecto, desconocimiento por parte de los trabajadores de la historia de los puentes, su valor patrimonial y arquitectónico, los ríos que los puentes atraviesan son de gran importancia para la Matanzas, poca vida nocturna de los puentes, falta de elementos decorativos, inexistencia de un plan de mantenimiento y conservación a corto, mediano y/o a largo plazo, mal uso de los puentes, ya que existen pescadores que no solo lo dañan estructuralmente sino también lo ensucian, encontramos niños y jóvenes tirándose de ellos, poca comercialización del producto: puentes, pérdida del patrimonio tangible de Matanzas.

Situación deseada: Revalorizar el patrimonio en el centro histórico urbano de Matanzas, teniendo en cuenta los puentes como recurso patrimonial y arquitectónico.

Situación futura de no acometer el proyecto: Se mantendrá la inexistencia de una ruta turística que resalte el valor patrimonial y arquitectónico de los puentes, no se pondrá en valor los recursos turísticos de la zona, no se revalorizará el patrimonio en el centro histórico urbano de Matanzas, teniendo en cuenta los puentes como recurso patrimonial y arquitectónico, se afectará el desarrollo del turismo en el centro de Matanzas, continuará el desconocimiento de los trabajadores sobre la historia de los puentes y su valor patrimonial y arquitectónico, se mantendrá el desconocimiento de los turistas del porqué Matanzas es llamada la ciudad de los puentes, se mantendrá la inexistencia de un plan de mantenimiento y conservación a corto, mediano y/o a largo plazo, continuará

mal uso de los puentes, ya que existen pescadores que no solo lo dañan estructuralmente sino también lo ensucian, encontramos niños y jóvenes tirándose de ellos, continuará la poca comercialización del producto: puentes

Análisis de la participación: Las empresas y estructuras que están involucradas en la realización del proyecto son: la oficina del conservador, el Ministerio del Turismo y la universidad ya que casi siempre los guías son formados allí, en cuanto al mantenimiento que hay que realizarle a los puentes cada cierto periodo los encargados son Tránsito y la Empresa de Proyectos de arquitectura e Ingeniería Matanzas.

Los beneficiados directos en la realización de este proyecto son los clientes o segmentos de mercados interesados en conocer el turismo de historia, y principalmente la historia de los puentes de Matanzas. Los beneficiados indirectamente son los establecimientos que se encuentran cerca de los puentes. Los perjudicados con la implementación de este proyecto, son las rutas turísticas creadas en el centro histórico de Matanzas.

Análisis de los problemas: A partir del análisis de la Situación Actual, se definen los problemas con los que se elabora el árbol de problemas. (Ver Figura 1)

Análisis de los objetivos: A partir del árbol de problemas, se elabora el Árbol de Objetivos (Ver Figura 2), donde se presenta el sistema de objetivos, metas y fines del proyecto.

Alternativas de proyecto:

- A. Crear una ruta turística que resalte el valor patrimonial y arquitectónico de los puentes La Concordia, Calixto García y Sánchez Figueras en la ciudad de Matanzas.
- B. Desarrollar eventos asociados a los puentes de Matanzas como expresión de la identidad de la ciudad.

Se escoge la alternativa de proyecto A, pues el Índice de Mérito General tiene mayor porcentaje con 90,629 y es aceptado desde el punto de vista cualitativo. (Ver figura 3 y 4)

El Método del Marco Lógico (MML): Se muestra de forma metódica el fin del proyecto. Se elabora con la participación de todos los que intervienen en el proyecto, provee ventajas sobre enfoque no estructurados, y se tienen en cuenta los problemas que se pueden presentar en el camino. Se da a conocer el resumen narrativo de los objetivos y actividades, con los indicadores y medios de verificación. (Ver tabla 1)

Estudio de pre- factibilidad:

- **Pre-factibilidad tecnológica:** El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se hace cada vez más ineludible en el sector del turismo. Hay que señalar que en materia tecnológica el país muestra aún un notable atraso, motivado en parte por las consecuencias del bloqueo norteamericano que limita o impide la transferencia de tecnologías desde y hacia Cuba. La tecnología a emplear es de baja complejidad, se utiliza los micrófonos de los ómnibus para orientar a los clientes y describir los lugares, acompañado de pantallas con animación y música, por lo que no será necesaria una gran inversión en equipos tecnológicos. En este aspecto es considerado el proyecto como viable.

Riesgos: Los instrumentos de apoyo no funcionen

- **Pre-factibilidad comercial:** Al analizar las características y necesidades del segmento de demanda objetivo, se puede decir que existe una demanda con grandes potenciales de crecimiento, el cual requiere de un producto como el que se ofrece. La ruta presenta gran ventaja sobre la competencia, debido a que no se han desarrollado en aras de promover el patrimonio arquitectónico y cultural de los puentes en este destino. Además, este producto será desarrollado y comercializado por la Agencia de Viajes Paradiso, con excelentes equipos de marketing y grandes alianzas que viabilicen las acciones de promoción. La misma cuenta con el asesoramiento de la Oficina del Historiador de la Ciudad, lo cual permite fortalecer la imagen y visibilidad en el mercado del producto propuesto. Estas razones permiten catalogar al proyecto como factible en esta evaluación inicial.

Riesgos: Que la ruta no sea demanda por el mercado.

- **Pre-factibilidad financiera:** La ruta: “Los puentes de Matanzas, más que un enlace” contará con el financiamiento de la Agencia de Viajes Paradiso, por lo que disfrutará del apoyo de sus principales socios estratégicos, manteniendo relaciones estables y mutuamente satisfactorias. Los costos de inversión no mostrarán valores elevados, pues se aprovecharán los recursos y atractivos ya existentes en el destino Matanzas que sean portadores de la cultura. Por no requerir de la creación de grandes infraestructuras para el desarrollo de la excursión, se considera un proyecto viable financieramente.

Riesgos: Que la AAVV no cuente con el financiamiento requerido

- **Pre-factibilidad operativa:** Se tratará de disponer de un personal con alto grado de preparación y profesionalidad, con grandes habilidades comunicativas para transmitir a los clientes toda la información relativa a los recursos y atractivos visitados. El vínculo con la Oficina del Historiador permitirá que el desconocimiento de la cultura de esta

región no sea un problema para los trabajadores. La ruta se comercializará a través de la AAVV Paradiso que tiene experiencia en la comercialización de esta modalidad.

Riesgos: No disponer del personal adecuado para realizar la ruta, que el guía no tenga conocimiento idiomático de los principales mercados.

- **Pre-factibilidad medioambiental:** La puesta en marcha de cualquier producto turístico genera impactos tanto positivos como negativos. La propuesta de la ruta: “Los puentes de Matanzas, más que un enlace” supone el intercambio cultural y el rescate de los valores históricos-culturales del patrimonio, por lo que será un estímulo para que se adopten medidas más rigurosas en la ciudad referidas al cuidado y protección del medio ambiente. Este producto turístico es factible desde el punto de vista medioambiental ya que la excursión en sí no depende, al menos de la explotación recursos naturales, además cumple con las actuales políticas medioambientales cubanas e internacionales.

Riesgos: Que los desechos sólidos no sean recogidos en los puentes

- **Pre-Factibilidad de mercado:** La propuesta de la ruta: “Los puentes de Matanzas, más que un enlace” va estar dirigido principalmente a los mercados: Canadá, Alemania y Francia, a las edades entre 30 y 50 años en el periodo de alza, aunque también se quiere atrapar nuevos mercados. Se pretenderá que aumente el número de clientes y la satisfacción según el servicio brindado. Los canales de distribución que se utilizara serán las agencias de viajes; se le dará publicidad a través de las redes sociales como Facebook, estados de Whatsapp, Twitter.

Determinación de precios: (Ver figura 5)

Riesgos: Que la calidad de los servicios y el precio no esté acorde a las expectativas de los mercados.

- Pre- Factibilidad Económica

Valor Actual Neto (Ver tabla 2 y 3)

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{1+k} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n} = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+k)^t}$$

Donde A es el desembolso inicial, Q los flujos de efectivos, K la tasa de interés y t el tiempo. La tasa de interés establecida es de un 10% (0.10)

$$VAN = -68000 + \frac{45000}{(1+0.10)^1} + \frac{50000}{(1+0.10)^2} + \frac{52000}{(1+0.10)^3}$$

$$\begin{aligned}VAN &= -68000 + 40909.09 + 41322.31 + 39068.37 = -68000 + 121299.77 \\ &= 53299.77\end{aligned}$$

El VAN > 0 por lo que el proyecto es factible.

Tasa interna de Retorno (TIR). (Ver tabla 4) La tasa interna de retorno da 49.56 % por lo que es mayor que la tasa de descuento (0.49 > 0.10) por lo tanto es conveniente.

Índice de Rentabilidad

$$r' = \frac{\sum_{t=1}^n Q_t}{A} = \frac{1}{A} \sum_{t=1}^n Q_t \quad IR = \frac{147000}{68000} = 2.16$$

Como IR > 1 = VAN positivo, por lo tanto se puede invertir.

Riesgos: No recuperar el gasto de inversión por poca aceptación del mercado.

Manejo de Riesgos (Ver tabla 5)

Estructura de Organización: Se muestra las personas encargadas de toda la gestión del proyecto. El Jefe Comercial, en este caso jefe de proyecto es el encargado de crear, evaluar, controlar y aprobar todo lo relacionado a la ruta. El técnico principal en comercialización del producto es un apoyo para el jefe de proyecto y también realiza gestiones en el proyecto. El Jefe de Ventas es el encargado de la promoción del proyecto una vez aprobado, todo esto se realiza con la supervisión del técnico en la gestión de la calidad. La capacitadora tiene la función de brindar conocimientos a los guías que realizarán la ruta. (Ver figura 6)

Estructura Fraccionada del Trabajo: Se describe minuciosamente cada una de las tareas a realizar para la confección de la ruta, acompañada del tiempo de duración, las actividades predecesoras y los recursos empleados. (Ver tabla 6)

Programación del plazo: Se muestra el diagrama de Gantt junto con el de redes y se resaltan las actividades críticas, las cuales si no se cumplen en ese tiempo estimado afecta el proyecto.

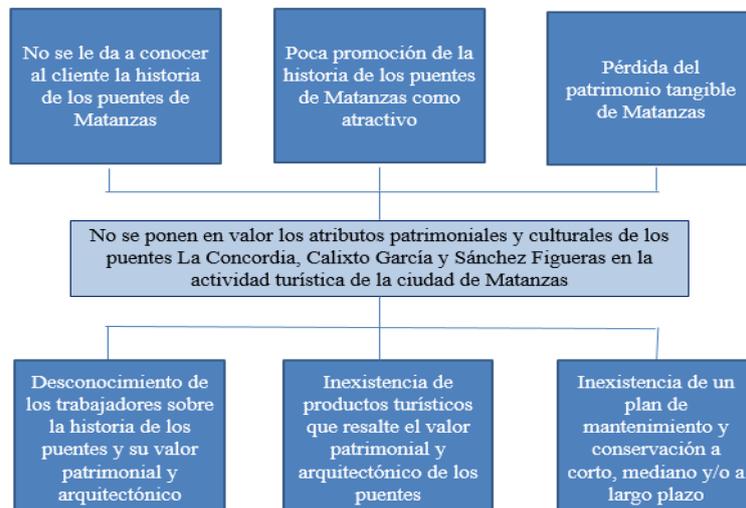
Diagrama de Gantt: Ofrece una representación gráfica del tiempo de las actividades realizadas en la herramienta Estructura Fraccionada del Trabajo, cuando inicia (1 de marzo del 2022), los días que dura cada tarea y el final (6 de enero del 2023). (Ver figura 7)

Diagrama de Redes: Ofrece una representación de las tareas conducidas por redes, que muestran el inicio y fin, unida a la dependencia de cada una de ellas. (Ver figura 8)

Matriz de Responsabilidades: Se muestra la función que tiene cada miembro involucrado en el proyecto y las responsabilidades. (Ver tabla 7)

Figura 1:

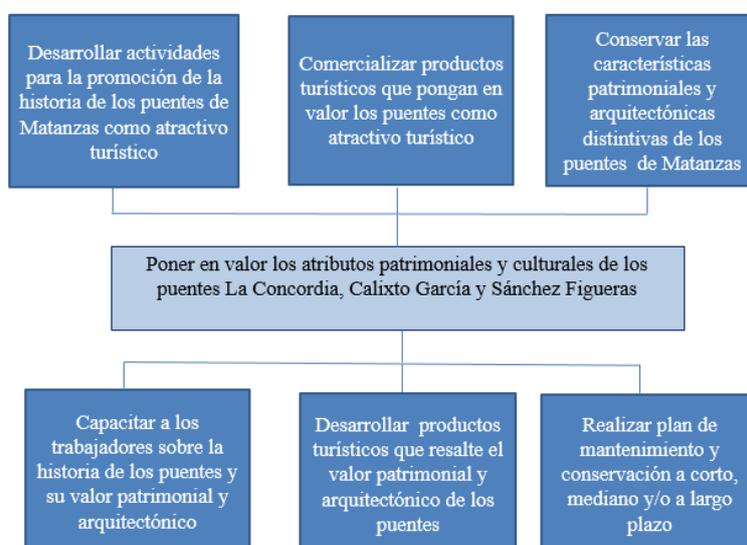
Árbol de Problemas.



Elaboración propia.

Figura 2:

Árbol de Objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3:

Análisis de multicriterio de la alternativa A.

Lista de Criterios	Criterios de Factibilidad	Evaluación del criterio	MB	B	R	M	MM	Sumatoria		
Comercial	Precio de venta	3	x					30	30	
	Poder adquisitivo del consumidor	8	x					80	80	
	Costo de distribución de los productos y/o servicios	8		x				64	80	
	Participación en el mercado	3	x					30	30	
	Niveles de competitividad	8		x				64	80	
	Canales de distribución	10	x					100	100	
	Costos de lanzamientos	3		x				72	30	
	Vida del producto	10		x				80	100	
	TOTAL BLOQUE							640	710	IMR Bloque 1 30,1408
	Técnica	Aprovechamiento de las capacidades	10	x					100	100
Posible desarrollo futuro		3	x					30	30	
Efecto en el medio-ambiente		3		x				72	30	
Tiempo de desarrollo		8		x				64	80	
TOTAL BLOQUE							326	360	IMR Bloque 2 30,5556	
Financiera	Costos de Investigación y Desarrollo	3	x					30	30	
	Inversión propuesta	3		x				72	30	
	Flujo de Caja	3		x				72	30	
	Tasa de Interés de rendimiento	7		x				56	70	
	Estructura financiera	8		x				64	80	
TOTAL BLOQUE							354	420	IMR Bloque 3 84,2857	
Operacional	Nuevos procesos requeridos	3	x					30	30	
	Disponibilidad de personal	3	x					30	30	
	Compatibilidad con las capacidades actuales	10	x					100	100	
	Costos y disponibilidad de las materias primas y materiales	8		x				64	80	
	Costo de la mano de obra	3		x				72	30	
	Valor añadido	8	x					80	80	
TOTAL BLOQUE							436	530	IMR Bloque 4 30,5843	
Institucionales	Historial	3		x				72	30	
	Actitud antes del proceso de Innovación	3	x					30	30	
	Actitud antes el Riesgo	3	x					30	30	
	Clima Laboral	3	x					30	30	
TOTAL BLOQUE							342	360	IMR Bloque 5 35	
								90,713	IMG	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4:

Análisis de multicriterio de la alternativa B.

Lista de Criterios	Criterios de Factibilidad	Evaluación del criterio	MB	B	R	M	MM	Sumatoria		
Comercial	Precio de venta	3		x				72	30	
	Poder adquisitivo del consumidor	8		x				64	80	
	Costo de distribución de los productos y/o servicios	8			x			48	80	
	Participación en el mercado	3				x		36	30	
	Niveles de competitividad	8			x			48	80	
	Canales de distribución	10			x			60	100	
	Costos de lanzamientos	3			x			54	30	
	Vida del producto	10			x			80	100	
	TOTAL BLOQUE							462	710	IMR Bloque 1 65,0704
	Técnica	Aprovechamiento de las capacidades	10	x					100	100
Posible desarrollo futuro		3			x			54	30	
Efecto en el medio-ambiente		3			x			54	30	
Tiempo de desarrollo		8		x				64	80	
TOTAL BLOQUE							272	360	IMR Bloque 2 75,5556	
Financiera	Costos de Investigación y Desarrollo	3		x				72	30	
	Inversión propuesta	3	x					30	30	
	Flujo de Caja	3		x				54	30	
	Tasa de Interés de rendimiento	7		x				56	70	
	Estructura financiera	8		x				64	80	
TOTAL BLOQUE							336	420	IMR Bloque 3 80	
Operacional	Nuevos procesos requeridos	3		x				72	30	
	Disponibilidad de personal	3	x					30	30	
	Compatibilidad con las capacidades actuales	10	x					100	100	
	Costos y disponibilidad de las materias primas y materiales	8			x			48	80	
	Costo de la mano de obra	3		x				72	30	
	Valor añadido	8	x					80	80	
TOTAL BLOQUE							462	530	IMR Bloque 4 87,1638	
Institucionales	Historial	3		x				72	30	
	Actitud antes del proceso de Innovación	3	x					30	30	
	Actitud antes el Riesgo	3	x					30	30	
	Clima Laboral	3	x					30	30	
TOTAL BLOQUE							324	360	IMR Bloque 5 30	
								79,559	IMG	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1:

Método del Marco Lógico.

	Resumen Narrativo	Indicadores de verificación	Medios	Condiciones críticas
Finalidad	Posicionar a Matanzas como un destino turístico cultural.	Aumento de la afluencia de clientes al destino de Matanzas en un 10%.	Anuario estadístico del ONEI.	Disminución de la demanda de los productos culturales. Aumento del deterioro de los puentes. Conflictos políticos o medioambientales. Paralización de la actividad turística. Nuevo brote del COVID-19
Objetivo	Diseñar una ruta turística que resalte el valor patrimonial y arquitectónico de los puentes de Matanzas.	Aceptación por el guía mayor de la agencia. Publicación en la guía turística.	Guía Turística	Desconocimiento del guía sobre la ruta. Desinterés de la AAVV. Regulación que impida el desarrollo de la ruta turística en los lugares. Nuevo brote del COVID-19
Resultado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de mercado 2. Capacitación de los guías con los que contará la ruta. 3. Plan de mantenimiento y conservación de los puentes. 4. Desarrollo de los canales de comunicación y promoción de la ruta. 	<p>-Que el 30% se sienta atraído por comprar la ruta.</p> <p>-Que el 100% tenga un certificado que acredite el conocimiento adquirido en la interpretación del patrimonio.</p> <p>-Que los puentes estén aptos para el desarrollo de la actividad turística.</p>	Encuesta de satisfacción Informe de Recursos Humanos Oficina del Conservador de la ciudad Balance del departamento de Comercial en la AAVV.	Disminución de la demanda de los productos de cultura. Aumento del deterioro de los puentes. Conflictos políticos o medioambientales Desinterés del mercado. Desinterés de la AAVV

Tabla 1:

Método del Marco Lógico. (continuación)

	Resumen Narrativo	Indicadores de verificación	Medios	Condiciones críticas
		-Crecimiento de las ventas de la ruta en un 20% anual después de que se publique por 1era vez.		
Insumo	<p>Investigación de las características del mercado.</p> <p>Análisis de las características del mercado.</p> <p>Identificación del modelo de valor del mercado.</p> <p>Ofrecer cursos de superación para los trabajadores o guías que estarán en contacto con los clientes.</p> <p>Garantizar el tiempo y los recursos para que el trabajador asista a los cursos de superación.</p> <p>Realizar periódicamente monitoreos e inspecciones técnicas en el puente por parte de viales.</p> <p>Realizar las gestiones necesarias para el cumplimiento de la limpieza de los puentes.</p> <p>Garantizar la certificación de los puentes para que se permita la actividad turística.</p> <p>Promocionar y vender la ruta por parte de la AAVV</p>	<p>-Al menos el 60% del mercado meta manifieste interés por la ruta.</p> <p>-Garantizar que el 100% de los trabajadores vinculados a cursos de superación.</p> <p>-Al menos el 50% de los trabajadores asistan al curso de superación</p> <p>-Plazo no superior a los 3 meses</p> <p>-Cada 3 meses</p> <p>-Una vez cada 15 días</p> <p>-El 100% de las ventas de Paradiso sea de esta ruta</p>	<p>Encuesta de satisfacción.</p> <p>Informe de Recursos Humanos</p> <p>Oficina del Conservador</p> <p>Dirección Provincial de Tránsito</p> <p>Dirección Provincial de Servicios de Comunales</p> <p>Balance General de la AAVV</p> <p>Estadísticas de la página web</p>	<p>Disminución de la demanda de los productos de cultura.</p> <p>Aumento del deterioro de los puentes.</p> <p>Conflictos políticos o medioambientales</p> <p>No exista personal capacitado para realizar el estudio de mercado.</p> <p>No exista personal capacitado para realizar las capacitaciones.</p> <p>Falta de interés por parte de la Dirección Provincial de Transporte y la Dirección Municipal de Servicios de Comunales para el mantenimiento y conservación de los puentes.</p> <p>Insuficiencia de recursos para realizar el mantenimiento.</p> <p>Los canales de distribución no se adecuen a los intereses del mercado</p>

Tabla 1:

Método del Marco Lógico. (continuación)

Resumen Narrativo	Indicadores de verificación	Medios	Condiciones críticas
Insumo Diseño de una página web para la comercialización de los puentes	-El 10% de las compras de la ruta se realicen por la página web		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5:

Determinación de precios.

Rango de Pax	10		12
Pax free			
Índice de rendimiento	15		

Servicio	Ciudad	Día de Recorrido	Costo CUP
Bar la Gruta del San Juan	Matanzas	Martes y jueves	150

Costo Total de Servicios diversos CUP			150.00
Costo por Transportación	Tipo de vehículo	16	2040
Costo de transporte aéreo	costo unitario		costo total 0
Costo de alojamiento	costo unitario	0,00	costo total 0
Costo de servicios	costo unitario	150,00	costo total 1500
Costos de guía y chofer			200,00
Costos Totales			3740,00
Precio per cápita	440	Precio total del paquete	4400
SGL SPL	0	Beneficio	15
Descuento en Pax en DBL	0,00		
Descuento de niños	0		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2:

Cálculo aproximado del desembolso inicial.

Alternativa A	Costo en CUP
Estudio de mercado a través de las TIC	\$10000
Capacitación de los trabajadores	\$15000
Plan de mantenimiento y conservación	\$30000
Desarrollo de los canales de distribución y de promoción	\$13000
Desembolso Inicial	\$68000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3:

Estimado de dinero en los próximos 3 años.

Alternativa A	Desembolso Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos de caja (\$)	68000	45000	50000	52000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4:

Calculo de la Tasa de interés de rentabilidad a través del Excel.

Periodo	Flujo de Fondos
0	-68000
1	45000
2	50000
3	52000
TIR	49,56%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5:

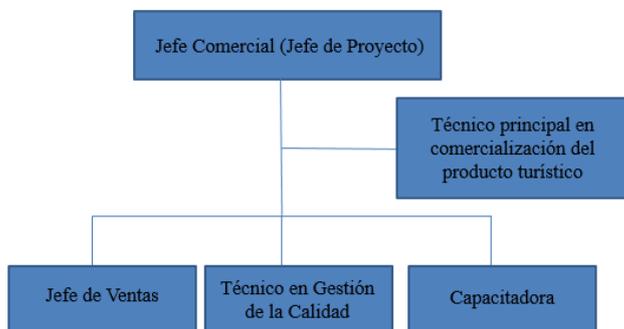
Matriz de riesgos.

Tipo de riesgo	Consecuencias	Acciones a acometer
Tecnológica	Insatisfacción de los clientes	Revisar los equipos que se van a utilizar en la ruta
Comercial	Destruiría la imagen comercial creada del producto	Capacidad del personal acorde con los objetivos comerciales de la entidad
Financiera	No se puede realizar la ruta	Buscar información para saber con qué financiamiento cuenta la AAVV
Operativa	Clientes molestos por no hablarles en su idioma	Capacitar a los guías en los idiomas de los principales mercados
Medioambiental	Clientes molestos por encontrar desechos en los puentes	Aseguramiento de que se limpien los puentes cada cierto período
Mercado	Insatisfacción de los clientes	Brindar los servicios lo mejor posible Vender la ruta a un precio módico según las características de los mercados
Económica	Pérdida de la inversión con la que se realizó la ruta	Considerar otras fuentes de financiamiento

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6:

Estructura de Organización.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6:

Estructura Fraccionada del Trabajo.

Código	Actividades	Duración	Predecesoras	Recursos
A	Identificar el segmento de demanda objetivo	7 días	-	Computadoras, papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB, acceso a Internet
B	Diagnosticar el entorno y la organización que realiza el proyecto	14 días	-	Computadoras, acceso a Internet, papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB
C	Identificar los recursos y atractivos vinculados a los puentes	7 días	B	Cámaras fotográficas, papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB
D	Confeccionar el inventario de recursos y atractivos	14 días	C	Computadoras, acceso a Internet, papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB
E	Realizar fichas de inventarios de recursos	7 días	D	Computadoras, acceso a Internet, impresoras, papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB
F	Definir los recursos y atractivos turísticos dentro del inventario que conformarán la ruta	7 días	D-E	Computadoras, acceso a Internet, papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB

Tabla 6:

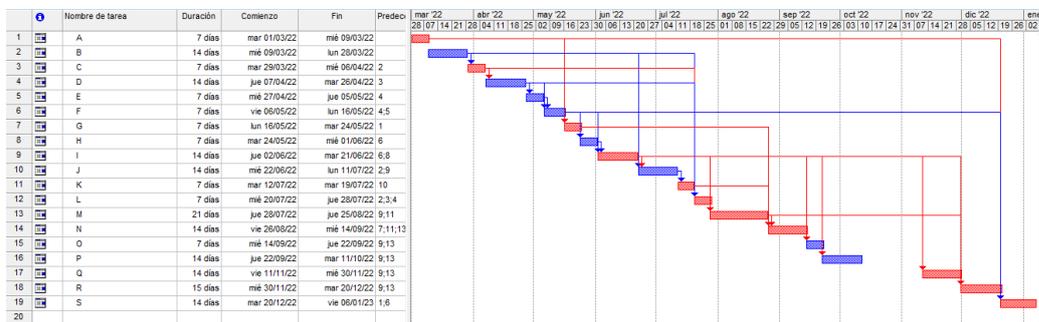
Estructura Fraccionada del Trabajo. (continuación)

Código	Actividades	Duración	Predecesoras	Recursos
G	Establecer vínculos entre la AAVV y la Oficina del Conservador	7 días	A	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB
H	Determinar los horarios y tiempo de duración de la ruta	7 días	F	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB, reloj
I	Describir detalladamente la ruta	14 días	F-H	Computadoras, acceso a Internet, papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB
J	Determinar los costos de ejecución	14 días	B-I	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB, calculadora
K	Definir el precio de la ruta turística	7 días	J	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB, calculadora
L	Cumplimiento del Plan de mantenimiento y conservación de los puentes	7 días	B-C-D	Instrumentos de limpieza (escoba), papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB
M	Aprobación por la mayor dirección de la AAVV Paradiso de la ruta turística	21 días	I-K	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB
N	Elaborar publicidad con la AAVV Paradiso	14 días	G-K-M	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB, internet
O	Insertar la ruta en el sitio web de la AAVV Paradiso	7 días	I-M	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB, internet, computadora
P	Crear perfiles de la ruta en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)	14 días	I-M	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB, computadoras, internet
Q	Coordinar con los proveedores de servicio involucradas en la ruta	14 días	I-M	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB
R	Contratar guías dinámicos e interesados en la ruta	15 días	I-M	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB
S	Ofrecer cursos de superación para los guías	14 días	A-F	Papel, lápiz, hoja, bolígrafos, móvil, USB

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7:

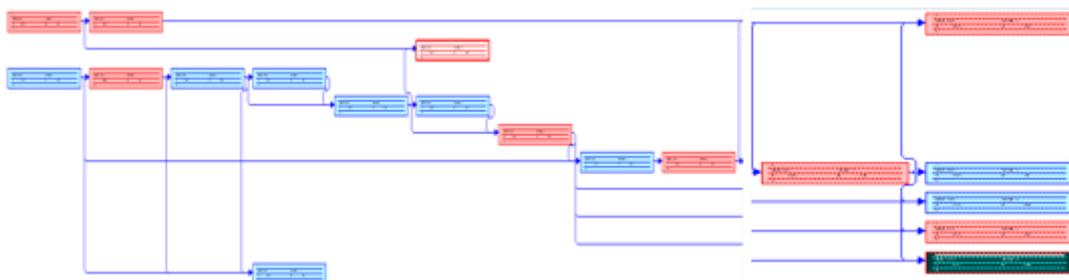
Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia

Figura 8:

Diagrama de Redes.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7:

Matriz de responsabilidades.

Actividades	Jefe Comercial (Jefe de Proyecto)	Técnico principal en comercialización del producto turístico	Jefe de Ventas	Técnico en Gestión de la Calidad	Capacitadora
A	€				
B	©	€			
C	©	€		§	
D	@	€			
E	©	€			
F	©	€			
G	€				
H	€				
I	€			§	

Tabla 7:

Matriz de responsabilidades. (continuación)

Actividades	Jefe Comercial (Jefe de Proyecto)	Técnico principal en comercialización del producto turístico	Jefe de Ventas	Técnico en Gestión de la Calidad	Capacitadora
J	©	€			
K	€				
L	©	€		Š	
M	€				
N	©		€		
O	©		€		
P	©		€		
Q	€				
R	©	€			
S	©				€

Simbología

€: Ejecuta

@: Aprueba

©: Controla

Š: Suministra Información

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones.

- Existe una estrecha interrelación entre el turismo y el patrimonio: el turismo es presentado como una actividad que posibilita la difusión, el acceso y el conocimiento de los elementos valorizados como patrimonio. Por ejemplo, a través de la práctica turística, se podría lograr una mayor conciencia sobre la importancia de su conservación, por lo que esta vinculación puede ser potenciada mediante el diseño de nuevos proyectos de gestión turística que resalten aquellos valores del patrimonio cultural que no han sido explotados aún.
- Los puentes de Matanzas constituyen recursos patrimoniales que con una adecuada gestión pueden convertirse en atractivos turísticos que contribuyan a eliminar la estacionalidad, diversificando la oferta con su inclusión en los productos turísticos del destino.
- La elaboración del proyecto de gestión turística del patrimonio cultural ruta turística: “Los puentes de Matanzas, más que un enlace “ contribuye a la revalorización del patrimonio del centro histórico urbano de Matanzas, en especial los puentes La Concordia, Calixto García y Sánchez Figueras.
- Se llevó a la práctica contenidos y herramientas ya aprendidos teóricamente como es el caso de la asignatura Dirección integrada y evaluación de proyectos,

que sirvieron de guía para la realización de la ruta turística para la cartera de productos de la Agencia de Viajes Paradiso.

- Contribuyó a crear una nueva experiencia en los alumnos y permitió conocer realidad del futuro de la carrera.

Referencias bibliográficas.

Fadraga, D. (2017). Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Estudios Socioculturales. *La formación en interpretación del patrimonio profesional de Estudios Socioculturales en la Universidad de Matanzas en el Plan de Estudio "D"*. Universidad de Matanzas, Cuba.

González Arestuche, L., & Recondo Pérez, R. (2011). *Puentes de Matanzas*. Matanzas: Ediciones Matanzas.

Polaino de los Santos, C. (s/f). *Introducción a la Gestión de Proyectos*.

Zamora, D.T. Álvarez, P. Acosta, W. (septiembre de 2009). *Gestión y Evaluación de Proyectos Turísticos*.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Conciencia Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Conciencia Digital**.



Indexaciones

