



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO  
EN ECONOMÍA**

**TÍTULO: CREACIÓN DE VALOR EN CIUDADES  
A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL  
TANGIBLE.**

**CASO DE ESTUDIO: CIUDAD DE MATANZAS**

**Autor:** Addiel Leandro Castellanos Rodríguez

**Tutor:** Dr. C. Roberto C. Pons García

Dr. C. Jency Tanda Díaz

**Consultante:** MSc. Yenisey León Reyes

**Matanzas**

**2019**

Creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible.

Pensamiento

### **Pensamiento**

“Sé el cambio que quieres ver en el mundo”

Mahatma Gandhi

Creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible.

Declaración de autoridad

### **Declaración de autoridad**

Yo Addiel Leandro Castellanos Rodríguez, declaro ser el único autor del presente trabajo de diploma, según las facultades que me son conferidas, autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

Para que así conste firmo la presente a los \_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2019.

Creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible.

Nota de aceptación

### Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal \_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

Vocal \_\_\_\_\_

Calificación \_\_\_\_\_

Ciudad de Matanzas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2019

Creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible.

Dedicatoria

### **Dedicatoria**

A mi guía, mi cómplice, mi apoyo, mi compañera inseparable, mi mejor lectora y oyente, la protagonista de mis aventuras: mi madre

### **Agradecimientos**

- A mi madre por apoyar todos mis proyectos, aun cuando parecían inalcanzables. A ti debo todo lo que soy.
- A mi padre por trazarme metas tan difíciles.
- A mis segundos padres: mis tíos Lázara y Oscar, gracias por sus consejos tan oportunos.
- A mi hermano por su ayuda y preocupación.
- A mi abuelo Pelayo, todo fue más fácil contigo a mi lado.
- A mis compañeros de estudios, en especial a Claudia, Annette, Yohana, Pedro, Julio y Arlet, sin ustedes el camino no hubiera sido igual.
- A mis tutores Pons y Jency por su apoyo durante la carrera.

A todos, gracias.

## Resumen

En el escenario actual las ciudades compiten para obtener todo aquello que genera riqueza, para atraer inversiones, residentes, visitantes y eventos; desarrollar estos elementos implica trazar estrategias que permitan desarrollar una ciudad más competitiva y orientada al mercado. La ciudad de Matanzas posee cuantiosos sitios considerados patrimonio cultural tangible, sin embargo, en muchos casos no son correctamente identificados, esto impide su gestión para la puesta en valor de la ciudad. Motivado por esta premisa el autor plantea como tema del presente Trabajo de Diploma: Creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible. El objetivo propuesto versa en diseñar un procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible. Para ello se analizaron las metodologías referenciadas, arrojando una propuesta de procedimiento que aportará herramientas necesarias para la identificación de los bienes existentes y su valoración, partiendo de criterios propuestos por expertos. Los resultados obtenidos son: la sistematización de los fundamentos teórico – metodológicos sobre la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible, el diseño de un procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible y la evaluación del procedimiento a partir de su aplicación en la ciudad de Matanzas. La investigación es de tipo exploratoria-descriptiva y se utilizaron métodos teóricos y empíricos; se estructura en resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Palabras claves: Creación de valor, identificación, patrimonio, bienes inmuebles.

## **Summary**

In the current scenario, cities compete to obtain everything that generates wealth, to attract investments, residents, visitors and events; Developing these elements implies drawing strategies that allow developing a more competitive and market-oriented city. The city of Matanzas has numerous sites considered tangible cultural heritage, however, in many cases they are not correctly identified, this prevents their management for the enhancement of the city. Motivated by this premise, the author raises the theme of this Diploma Work: Creating value in cities from the identification of tangible cultural heritage. The proposed objective is to design a procedure for the creation of value in cities based on the identification of tangible cultural heritage. To do this, the referenced methodologies were analyzed, yielding a proposal for a procedure that will provide necessary tools for the identification of existing assets and their assessment, based on criteria proposed by experts. The results obtained are: the systematization of the theoretical - methodological foundations on the creation of value in cities from the identification of tangible cultural heritage, the design of a procedure for the creation of value in cities from the identification of cultural heritage tangible and the evaluation of the procedure from its application in the city of Matanzas. The research is of exploratory - descriptive type and theoretical and empirical methods were used; it is structured in summary, introduction, three chapters, conclusions, recommendations, bibliography and annexes.

**Keywords:** Creation of value, identification, heritage, real estate.



## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 1  |
| Capítulo I. El marketing de ciudad como herramienta para la creación de valor en ciudades a partir del patrimonio cultural tangible .....                 | 7  |
| 1.1 Concepciones teóricas sobre gestión urbana y marketing de ciudad. ....  | 7  |
| 1.2 El Patrimonio en la creación de valor en ciudades.....  | 14 |
| 1.3 Importancia del patrimonio cultural tangible para la creación de valor en ciudades.....   | 17 |
| Capítulo II. Procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible .....                     | 23 |
| 2.1 Metodologías empleadas en la investigación de creación de valor.....  | 23 |
| 2.2 Marco de aplicación de un modelo metodológico para la puesta en valor de ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible..... | 28 |
| 2.2.1 Importancia de la identificación del patrimonio cultural tangible para la creación de valor en ciudades .....                                       | 30 |
| 2.3 Procedimiento para la identificación del patrimonio cultural tangible (PCT) en función de la creación valor en ciudades .....                         | 31 |
| 2.3.1 Etapa I: Grupo de Expertos del Patrimonio Cultural Tangible (GEPCT).....  | 32 |
| 2.3.2 Etapa II: Actores Sociales (AS) involucrados en la gestión del PCT de la ciudad .....   | 37 |
| 2.3.3 Etapa III: Identificación del patrimonio cultural tangible de la ciudad ....  | 39 |
| Capítulo III. Validación del procedimiento mediante su aplicación en la ciudad de Matanzas.....   | 44 |
| 3.1 Etapa I: Grupo de Expertos del Patrimonio Cultural Tangible (GEPCT) .....   | 44 |
| 3.2 Etapa II: Actores Sociales (AS) involucrados en la ciudad.....  | 50 |
| 3.3 Etapa III: Identificación del patrimonio cultural tangible de la ciudad .....   | 53 |
| Conclusiones.....   | 59 |
| Recomendaciones.....  | 60 |
| Bibliografía .....  | 61 |
| Anexos .....  | 68 |

## **Introducción**

En la actualidad las ciudades son mucho más grandes, más complejas, populosas y dinámicas. Constituyen un área urbana con alta densidad de población en la que predominan fundamentalmente la industria y los servicios. Se diferencian de otras entidades urbanas por diversos criterios, entre los que se incluyen la población; aunque su distinción varía entre países generalmente, en el centro de las ciudades se encuentra un área conocida como Centro Histórico Urbano (León, 2014).

Muchas ciudades van comprendiendo que son poseedoras de atractivos únicos, que los recursos con que cuentan les pueden proporcionar la creación de otros nuevos, y que sin embargo, la principal limitante que tienen es que no cuentan con la habilidad para gestionarlos y desarrollarlos, limitante que encontró sus raíces en los malos roles desempeñados por los gobiernos y gestores de las mismas, pues estos deberían adicionar a sus funciones tradicionales el diseño e implantación de estrategias de desarrollo local, encabezando un proceso que garantice la definición de una estrategia que conlleve, con el paso del tiempo, a la ganancia de la competitividad, basado en una alta capacidad de organización, gestión y respuesta al entorno. Por lo que, aunque la orientación al mercado es central, también supone ir más allá que satisfacer las necesidades de los distintos públicos, estimulando la participación ciudadana y potenciando que las acciones favorezcan a la sociedad en general (Tanda 2011; Medina 2018).

En concordancia con De Elizagarate (2008), se puede apuntar que en el escenario actual se considera que las ciudades compiten para obtener todo aquello que genera riqueza y empleo en el lugar. Es decir, hoy las ciudades compiten de diversas formas para atraer inversiones; residentes, ya que su capital humano, cuantía y formación son factores con incidencia en las mismas; visitantes, dentro del concepto de turismo urbano; eventos y acontecimientos, que son fuente de riqueza para la ciudad; desarrollándose esta competencia en diversos ámbitos, como son: local, regional, nacional, continental, e incluso global. Cada uno de estos factores son considerados como detonantes para la puesta en valor de ciudades, coincidiendo con Tanda (2011), que si bien estos elementos hablan de una competitividad con efectos de rentabilidad económica, la competitividad de la ciudad tiene también una rentabilidad social, ya que todos

ellos incrementan la riqueza de la ciudad, llegando de estas diferentes formas a sus diferentes públicos objetivo.

La creación de valor es un proceso que puede ser asimilado tanto en el plan de marketing de una ciudad como en su plan general de desarrollo, ya que contribuye al logro de los fines institucionales; permitiendo incrementar su eficiencia y así tomar distancia de su competencia (Carrión, 2007). Para tal propósito, se requiere de la aplicación de un enfoque integral y sistémico para motivar y articular la participación de los gestores locales, la comunidad y el sector privado (Cantos, 2015).

Pese a los tiempos que corren de cambio continuo, de veloz evolución de los acontecimientos socio-políticos; aún hoy en día, en la era de la tecnología y la obsolescencia; todavía en esta época, el pasado tiene un valor fundamental y principal en la identidad personal y colectiva de las personas y las sociedades.

El pasado sigue teniendo fuerza como fenómeno identitario. Como referencia de lo que fuimos, lo que somos y respuesta de lo que puede ser. Y en este sentido, los bienes culturales juegan un papel fundamental pues son los objetos tangibles los que nos evocan a ese pasado. Por eso consideramos el patrimonio como objetos o elementos de gran valor (Carretón, 2017).

La puesta en valor de ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible promueve la renovación de la imagen del destino mediante la gestión creativa y la conexión con otros sectores culturales e identitarios en su interrelación con la economía de la sociedad y su territorio. Es entonces que el patrimonio pasa a formar parte de un conjunto de elementos de valor histórico, cultural y organización tradicional, por lo que debe ser protegido.

Lo anterior implica llevar a cabo un conjunto de acciones y técnicas, dirigidas a utilizar todos y cada uno de estos bienes, conforme a su naturaleza, destacando y exaltando sus características y méritos, hasta colocarlos en condiciones de cumplir a plenitud la nueva función a que están destinados: formar parte de la puesta en valor de ciudades.

Es evidente que en la medida que un elemento constituyente del patrimonio atrae la atención de un visitante, aumentará la demanda de comerciantes interesados en instalar establecimientos apropiados a su sombra protectora. Esa es otra consecuencia previsible de la puesta en valor e implica previa adopción de

medidas reguladoras que al mismo tiempo que faciliten la intervención de la iniciativa privada, impidan la desnaturalización del lugar.

De lo expuesto anteriormente, se concreta que la acción gubernamental sobre la diversidad de monumentos y edificaciones de marcado interés histórico y artístico ejerce un efecto multiplicador sobre el resto del área, que podría resultar valorizada en su conjunto, como resultado de un plan de puesta en valor y de saneamiento de sus principales construcciones.

Es importante la acepción legal de patrimonio, como el conjunto de bienes pertenecientes a una persona natural o jurídica, o afectos a un fin, susceptible de estimación económica, que ha sido aplicada por las leyes de protección a lo que se denomina tesoro artístico nacional, enriqueciéndolo a través de calificativos históricos, artísticos y culturales.

La importancia del patrimonio viene dada por la relación entre la memoria histórica y social colectiva, que se convierte en identidades; tratándose por demás de un recurso extremadamente importante que debe preservarse para futuras generaciones. El patrimonio es la máxima expresión de identidad en una ciudad, es el conjunto de bienes culturales y naturales, tangibles e intangibles, generados localmente, y que una generación hereda ,transmite a la siguiente con el propósito de preservar, continuar y acrecentar dicha herencia, acumulada a lo largo del tiempo, que es objeto de protección especial por parte de la legislación. Forma parte de la riqueza material, inmaterial, espiritual de una sociedad, la cual genera identidad, valoración financiera y sentimental. Es el nexo sensible de conectarse con el pasado, que permite reconocer y equiparar la esencia, rasgos e incluso similitudes en sociedades de una misma época. Este es susceptible de ser gestionado en función de su correcta utilización para la gestión de ciudades, por la gran cantidad de valores que este tiene puede ser una gran oportunidad en la creación de valor en los centros históricos (Cantos, 2015).

Es imprescindible asociar el concepto de patrimonio al referirnos a los bienes culturales y al concepto de herencia. Estrictamente como legado transmitido, que es una de las acepciones de la palabra patrimonio, sería el conjunto de bienes traspasados en provecho no sólo del bienestar material de los herederos, sino también de forma implícita, de valores como el de la continuidad internacional y el

de la identificación con un lugar, la comunidad y unos principios de vida (Hidalgo, 2014).

Los valores propiamente culturales no se alteran al vincularse con la puesta en valor de la ciudad, lejos de ello, una mayor atracción, que conozcan los monumentos y la creciente afluencia de admiradores foráneos, contribuyen a fortalecer la conciencia de su importancia y significación nacional. Un monumento restaurado y un conjunto urbano puesto en valor, constituyen no sólo una lección viva de historia sino un legítimo motivo de dignidad nacional y un atractivo más para la ciudad.

Por dicha razón, se hace necesario tener en cuenta que, para la puesta en valor de ciudades a partir de los recursos que conforman el patrimonio cultural, es necesario considerar no solamente su valor intrínseco, es decir, su significación o interés arqueológico, histórico o artístico, sino también las condiciones que faciliten su admiración o adecuada utilización.

El patrimonio cultural tangible inmueble está integrado por monumentos, grupos de edificios y sitios que tienen valor histórico, estético, arqueológico, científico, etnológico, o antropológico, es decir, todo lo que recuerda algo, lo que perpetúa un recuerdo. Se concreta en las construcciones o el conjunto de ellas hechas por el hombre desde la prehistoria hasta la época actual.

El desconocimiento del tema a diferentes niveles, ha ocasionado daños significativos al patrimonio cultural, por ello este trabajo pretende profundizar en la importancia de la identificación del patrimonio cultural tangible inmueble para la creación de valor en ciudades. El objeto de estudio y aplicación de la investigación será la ciudad de Matanzas, capital de la provincia que lleva el mismo nombre.

Matanzas fue el nombre de la población establecida a finales del siglo XVII a la vera de una enorme bahía entre dos ríos, respaldada por un exuberante valle y enmarcada por elevaciones que dominan un espléndido paisaje. A esta denominación, que rememora el choque entre los aborígenes y los españoles, se le añadirían las de San Carlos y San Severino, sus patronos, en honor a Carlos II, rey de España, y Severino de Manzaneda, gobernador de Cuba en el tiempo de su fundación (García, 2009).

En las primeras décadas del siglo XIX, el boom de la industria azucarera crea la génesis de la profunda transformación económica de la urbe, prosperando el

comercio a través del puerto, que unido al establecimiento en la ciudad de personalidades acaudaladas, evidencian un cambio en las construcciones y el trazado urbano. Se levantaron así sólidas edificaciones, engalanadas con encajes de piedra, cromáticos abanicos de cristales, relucientes pisos de mármol y patios refrescados por el agua de las fuentes. Conjuntamente existían bellas casas de madera y humildes construcciones para la gran masa de desposeídos.

Matanzas recibe de esta forma una vieja tradición que asume a la manera del siglo XIX, lo que constituye el irresistible encanto de la “Atenas de Cuba”, en donde se asumen soluciones constructivas de estirpe renacentista, tamizadas por el filtro hispanomusulmán, conciliadas con las de neoclásica factura. De esta suerte, surge una arquitectura de fuerte personalidad y altos valores nacionales. A fines del siglo XIX, Matanzas era la ciudad más moderna y mejor construida de Cuba.

El centro histórico de la ciudad ha estado sometido a fuertes tensiones urbanas, sociales y económicas por lo que se llevan a cabo globalmente, políticas de protección y restauración, con el objetivo de preservar un patrimonio cultural, histórico y arquitectónico que constituye actualmente, su principal atractivo (León, 2010).

Demostrándose la responsabilidad de las administraciones públicas de establecer planes para la puesta en valor de los bienes culturales tangibles pues, al ser patrimonio de toda la ciudadanía, deben ser protegidos por los gobiernos.

Dada la situación económica del país y el consiguiente daño social que esto implica, el patrimonio edificado ha sufrido daños considerables, en algunos casos irreversibles. Ninguno de los cambios o agregados efectuados modificaron la esencia de la trama urbana heredada. A pesar de los siglos transcurridos con sus correspondientes e innumerables cambios, el centro de la ciudad se ha mantenido inalterable en el mismo sitio.

**Problema de investigación:** ¿Cómo contribuir a la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible?

**Objeto de estudio:** Marketing de ciudad.

**Campo de acción:** Identificación del patrimonio cultural tangible en ciudades para la creación de valor.

**Objetivo general:** Diseñar un procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible.

**Preguntas científicas:**

1-¿Cuáles son los fundamentos teórico – metodológicos que sustentan la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible?

2-¿Cómo diseñar un procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible?

3-¿Cuáles son los resultados que se obtienen en la práctica al aplicar el procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible?

**Tareas de investigación:**

1-Sistematización de los fundamentos teórico - metodológicos que sustentan la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible.

2-Diseño de un procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible.

3-Evaluación del procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible desde su aplicación en la ciudad de Matanzas.

**Métodos y técnicas a utilizar en la investigación:** Para lograr el objetivo general propuesto, la investigación que se concibe es de tipo exploratoria- descriptiva, y los métodos a utilizar son teóricos y empíricos. Dentro de los métodos teóricos se utilizan el de inducción - deducción, análisis-síntesis, análisis histórico-lógico y el tránsito de lo abstracto a lo concreto; mientras que dentro de los empíricos se utiliza una combinación del análisis cualitativo y cuantitativo, entre los que se encuentran la entrevista en profundidad, la revisión de documentos, los cuestionarios y métodos estadísticos.

El presente trabajo de diploma presentado en opción al título de Licenciado en Economía, quedó estructurado de la siguiente forma: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## Capítulo I. El marketing de ciudad como herramienta para la creación de valor en ciudades a partir del patrimonio cultural tangible

En el presente capítulo, como se muestra en la figura 1.1 se analizarán diferentes visiones y conceptos del ámbito nacional e internacional, cada uno nos permite desarrollar una visión más amplia y crítica de gestión, importancia y marketing de ciudad y a su vez como crear valor desde la identificación del patrimonio cultural tangible en las mismas; cada uno de estos aspectos serán un soporte técnico que facilitaran la comprensión de los próximos capítulos.



Figura 1.1. Hilo conductor del Capítulo I.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1 Concepciones teóricas sobre gestión urbana y marketing de ciudad.

En la actualidad las ciudades son mucho más grandes, más complejas, populosas y dinámicas. Constituyen un área urbana con alta densidad de población en la que predominan fundamentalmente la industria y los servicios. Se diferencian de otras entidades urbanas por diversos criterios, entre los que se incluyen la población; aunque su distinción varía entre países generalmente, en el centro de las ciudades se encuentra un área conocida como Centro Histórico Urbano (León, 2014).

Muchas ciudades van comprendiendo que son poseedoras de atractivos únicos, que los recursos con que cuentan les pueden proporcionar la creación de otros



nuevos, y que sin embargo, la principal limitante que tienen es que no cuentan con la habilidad para gestionarlos y desarrollarlos, limitante que encontró sus raíces en los malos roles desempeñados por los gobiernos y gestores de las mismas, pues estos deberían adicionar a sus funciones tradicionales el diseño e implantación de estrategias de desarrollo local, encabezando un proceso que garantice la definición de una estrategia que conlleve, con el paso del tiempo, a la ganancia de la competitividad, basado en una alta capacidad de organización, gestión y respuesta al entorno. Por lo que, aunque la orientación al mercado es central, también supone ir más allá que satisfacer las necesidades de los distintos públicos, estimulando la participación ciudadana y potenciando que las acciones favorezcan a la sociedad en general (Tanda 2011; Medina 2018).

Desde el siglo XX, las ciudades se esfuerzan por consolidar su identidad, para responder a las condiciones del mercado. En este sentido, García (2010) y De Elizagarate (2010) señalan que es posible distinguir entre la gestión tradicional y la gestión urbana innovadora, así, esta última se pone de manifiesto cuando las autoridades de estas ciudades superan la forma tradicional de gestionarlas, al considerar la participación del sector público, privado y de la comunidad en general; y al incorporar otras variables a la planificación estratégica, como es el patrimonio aspectos que están representados por los valores culturales, sociales y simbólicos, que constituyen los atributos de una ciudad.

Una de las herramientas de gestión introducida, tomada del ámbito empresarial, fue el marketing de ciudad, que ha sido el encargado en los últimos años de gestionar a las ciudades más emprendedoras a escala internacional como son los casos de Glasgow (Escocia), Bilbao (España), Rosario (Argentina), entre otras, que trabajan exitosamente en la búsqueda de nuevas visiones, misiones y objetivos, pasando a una nueva forma de planificación y gestión de ciudad que se basa en la creación de valor y en una nueva forma de interactuar con sus públicos objetivo, pues se trata precisamente de un cambio en la forma de pensar la ciudad (Tanda, 2011). Al respecto, De Elizagarate (2008), señala que implica un cambio de orientación y una nueva filosofía de gestión, al considerar que la ciudad se encuentra inmersa en un proceso de intercambio, que da lugar a transacciones entre los servicios y las atracciones de la ciudad y los ciudadanos, inversores, empresas o turistas, que crea además una red de relaciones, y en

donde lo fundamental es conseguir la satisfacción de los públicos de la ciudad (Tanda, 2011).

Al resultar tan complejo el tema de la competitividad de ciudad, se hace imprescindible realizar un acercamiento a su definición y medida, el cual se logra a través de De Elizagarate (2008) cuando afirma que se puede definir la competitividad de una ciudad como la posición relativa de una ciudad respecto a otras ciudades competidoras, siendo mejor que otras ciudades en lo relativo a sus características, a los atributos que definen el potencial endógeno que la diferencia de otras ciudades, y por ser capaz de crear más valores que otras ciudades a sus diferentes públicos objetivo, manteniendo y mejorando dicha competitividad de forma duradera.

Finalmente, se puede apuntar en concordancia con De Elizagarate (2008), que en el escenario actual se considera que las ciudades compiten para obtener todo aquello que genera riqueza y empleo en el lugar. Es decir, hoy las ciudades compiten de muy diversas formas para atraer inversiones; residentes, ya que el capital humano de las ciudades, su cuantía y formación son factores con incidencia en la misma; visitantes, dentro del concepto de turismo urbano; eventos y acontecimientos, que son fuente de riqueza para la ciudad; desarrollándose esta competencia en muy diversos ámbitos, como son: el local, regional, nacional, continental, o incluso global. Sin embargo, si bien estos elementos hablan de una competitividad con efectos de rentabilidad económica, la competitividad de la ciudad tiene también una rentabilidad social, ya que todos estos factores incrementan la riqueza de la ciudad, llegando de esta manera a sus diferentes públicos objetivo (Tanda 2011).

Los centros históricos a decir de Satorre (2012) y León (2014) pueden considerarse como los lugares más simbólicos, apreciados, distintivos de las ciudades. Son los espacios que dotan a éstas de un carácter especial, y que las hace diferentes de las demás ciudades. Son un depósito de cultura e identidad, determinado por su valioso fondo patrimonial y la memoria histórica y social asociada a ellos. Constituyen el espacio de mayor confluencia de las prácticas sociales, debido a que concentra la mayoría de las instituciones y espacios de la ciudad que aportan al desarrollo socio-cultural de la misma que los hace únicos

ante la sociedad y perdurable a lo largo del tiempo, aportándole por tanto a las ciudades un carácter y una identidad que los hace inigualables (Medina 2018).

A pesar de la creciente necesidad de competencia entre ciudades, la incorporación de instrumentos e innovaciones tecnológicas a su gestión y la democratización de la formulación e implementación de los planes, han encontrado una clara dificultad para ser aprehendidos por los instrumentos tradicionales de planificación. Lo que sin duda constituye una limitante, pues la planificación y gestión estratégica pueden generar nuevos métodos y prácticas para la ciudad.

El marketing de ciudad posibilita concretar la planificación estratégica territorial, logrando esta un grupo de beneficios, expuestos por Rabinovitch y Leitman (1996), Portas (1996) y Fernández (1997), con los cuales Rodríguez (2016) coincide y resalta que esta va a definir el posicionamiento competitivo y la imagen deseada de la ciudad. Permitiendo un cambio en la gestión tradicional de las ciudades, que solo se centraba en gestionar la expansión periférica y el desarrollo de estas zonas de suelo para la implantación de empresas, limitándose a controlar los servicios que usa el ciudadano, a través de los Planes de Ordenación Urbana, en el caso de Cuba sería a través de Planificación Física; hacia una gestión moderna que centra su diferencia en la inclusión de la planificación estratégica, en gestionar la ciudad en el espacio.

La planificación estratégica comenzó a extrapolarse al campo de la gestión urbana a principios de los años 80 (Muñoz, 2003) y en los años 90 a difundirse en los foros académicos. Este enfoque reedificó los alcances de la capacidad de control de los procesos de urbanización por parte de los gestores locales (Fernández, 2004). Pues enfocada hacia una futura prosperidad económica, bienestar y calidad de vida de la comunidad, frente a la orientación tradicional de planificación, orientada hacia un enfoque temporal a corto plazo, se trata de resaltar los atractivos de su oferta urbana: actividades productivas, transporte y telecomunicaciones, infraestructuras físicas para actividades urbanas, calidad de vida y las diferencias frente a competidores más próximos (Fernández, 2000).

En este sentido, algunos autores como Borja (2004) han suscitado una reflexión acerca de las “principales ventajas e inconvenientes de la planificación estratégica en las ciudades:

Ventajas de la planificación estratégica en la ciudad:

- Hace una proyección de la ciudad hacia el futuro, y la visión de la ciudad es una nueva proyección del territorio.
- Define las actuaciones a realizar, señala las prioridades y las principales intervenciones que el equipo de gobierno debería afrontar.
- Se realiza de una forma participativa, siendo esta característica la principal virtud de los planes estratégicos en las ciudades.

Inconvenientes de la planificación estratégica en la ciudad:

- Es misión del plan estratégico hacer una proyección a futuro de la ciudad, pero se deberá evitar la proliferación de objetivos, al tratar de involucrar a áreas tan diferentes como viviendas, cultura, empleo o ciudadanía, dando lugar a un documento que por su generalidad tiene el inconveniente de no vincular ninguno de los actores.
- Aunque en el plan se definen las prioridades de la ciudad, tienen también el riesgo de incluir en muchas ocasiones “líneas estratégicas” excesivamente generalistas, que finalmente no son un instrumento real de la intervención en las ciudades.
- El plan estratégico es un plan muy consensuado, pero corre también el peligro de responder exclusivamente al acuerdo de los líderes de la ciudad, que son los que intervienen en los grupos de trabajo creados al efecto”.

Como es de notar la inclusión del marketing en el ámbito ciudad, constituyó una nueva experiencia, pues hasta ese momento solo se había experimentado en la gestión empresarial, tratándose a partir de esto de establecer cierto paralelismo entre empresa y ciudad (Friedmann, 2005; Sales, 2007; De Elizagarate, 2008; Rodríguez, 2008).

Desde hace algunos años no es raro encontrar términos tales como marketing de ciudad, marketing estratégico de lugares y ciudades, marketing municipal o marketing de ciudad, etc. Estos no son más que una muestra de la extrapolación del marketing empresarial al proceso de gestión de las ciudades, el cual ha puesto a disposición de los gobiernos locales todo un conjunto de herramientas y posibilidades con que cuenta esta potente plataforma de gestión organizacional.

Abordar el marketing de ciudad requiere primeramente un análisis de los principales conceptos aportados en la última década por los investigadores:

Gómez (2003) que lo sitúa como el proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es favorecer la aceptación de los elementos de valor que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de los diferentes públicos objetivo.

Friedmann (2003) que afirma que es más que promoción y publicidad, es una actividad que permite a la ciudad estar en contacto permanente con su mercado objetivo (visitantes, turistas, residentes, trabajadores, profesionales y negocios), reconocer sus necesidades y desarrollar productos que satisfagan sus demandas.

Fernández (2004), al definirlo como la actividad que permite a la ciudad y a sus instituciones estar en contacto permanente con sus “grupos objetivo” (ciudadanos, visitantes, turistas, empresas), reconocer sus demandas y desarrollar productos correspondientes con estas demandas y generar un programa de información que comunique las metas de las ciudades.

Paz (2005) que lo considera herramienta de gestión local que guía el diseño de acciones tendientes al aumento de la productividad urbana y finalmente Paniagua y Blanco (2007) que lo define como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y al mismo tiempo a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda.

El marketing de ciudad en concordancia con Rodríguez; Tanda; Pons y Marrero (2010) es una herramienta que permite diseñar una ciudad de acuerdo con las necesidades de los ciudadanos, inversionistas y visitantes, por lo que se debe mejorar sus condiciones, la infraestructura, los servicios básicos y los atractivos entre otros aspectos. Esta herramienta contribuye a la gestión estratégica de las ciudades, porque permite identificar las demandas de los diferentes segmentos reales y potenciales, así como los productos y servicios que se deben desarrollar para satisfacer dichos requerimientos y tributar a la creación de valor.

De este modo, es el marketing de ciudad una herramienta de gestión capaz de garantizar las condiciones indispensables y suficientes para un futuro desarrollo sostenido y eficiente de las ciudades. Por eso, el objetivo de las actividades del marketing de ciudad han de ser: que los servicios ofrecidos sean utilizados por los clientes (residentes, visitantes y turistas); que la ciudad dispongan de una buena posición de ventaja frente a los municipios competidores; que exista una imagen

positiva del municipio o ciudad (imagen urbana positiva); así como quedar permanentemente en contacto con sus clientes (residentes, visitantes y turistas), reconocer sus necesidades, desarrollar productos correspondientes a estos deseos, y generar un programa de información que comunique constantemente los objetivos de la ciudad (Tanda, 2011 y Rodríguez; 2016).

El marketing de ciudad, cuenta con objetivos que bien enfocados, pudieran contribuir notablemente al desarrollo de las ciudades cubanas, como son a criterio de Pancorbo (1999) y Tanda (2011):

1. Ofrecer una visión global e internacional del sistema urbano a largo plazo.
2. Permitir identificar tendencias y anticipar oportunidades.
3. Formular objetivos prioritarios y concentrar recursos limitados en dichos objetivos.
4. Formular y desarrollar la posición competitiva de la ciudad.

El autor coincide con Aguilera y Perales (1994); Rodríguez, Tanda y Pons (2015) que en el entorno tan cambiante de hoy, el marketing de ciudad y la planificación estratégica se han de convertir en las herramientas más utilizadas y efectivas para la adecuada gestión integral de la ciudad, convirtiéndose en el hilo conductor entre el gobierno, el público interno y el externo; siempre y cuando el desarrollo, implementación y control de cada una de las etapas sean eficientes; es por ello que las decisiones estratégicas que se lleven a cabo en las ciudades deben contar con una capacidad de innovación en la gestión así como en las respuestas ante la realidad del entorno en búsqueda de mejorar la posición competitiva. Logrando el éxito de las políticas y estrategias; donde la clave está en que los gobernantes adquieran el pensamiento de diseño enfocado en los problemas de su mercado objetivo, que entiendan sus necesidades y deseos; y en conjunto perfeccionen las soluciones y hagan realidad los sueños de todos, en un dialogo abierto y constante; permitiendo la diferenciación de los esfuerzos a destinar para las transformaciones necesarias. La aplicación del marketing de ciudad se basa en tres consideraciones fundamentales y que permitirían el análisis de los atractivos y atributos distintivos de la ciudad: lo que la ciudad tiene: recursos naturales y artificiales; lo que la ciudad hace: relaciones humanas, economía y cultura; lo que la ciudad representa: símbolos de afiliación y de identidad.

## **1.2 El Patrimonio en la creación de valor en ciudades**

Coincidiendo con autores como Tanda (2011), Zúñiga (2012), Rodríguez (2016), Cantos (2015) y Medina (2018) ante estos hechos, los gestores locales adoptan actitudes competitivas con la finalidad de atraer inversiones, mediante el mejoramiento de la imagen, infraestructura urbana y la creación de valor de las ciudades con el propósito de tornarse más atractivos para sus públicos objetivos. Para el efecto, implementan modelos de gestión innovadores que desde un enfoque integral y sistémico a través de la planificación estratégica, aprovechan el uso de la ciencia y la tecnología, e impulsan los valores que les permite construir una identidad única y singular que las diferencie del resto.

Es por ello que en el contexto actual el marketing de ciudad juega un papel importante en la gestión de ciudad, favoreciendo la identificación y análisis de las necesidades y deseos de sus grupos objetivos, con el objetivo fundamental de diseñar productos asociados a las características de la ciudad como atributos distintivos de la misma que faciliten la concepción de esta para la creación y comunicación del valor y la diferenciación en el mercado.

Aunque hay que mantener la máxima asociada a que es de vital importancia que las ciudades recuperen sus centros históricos para evitar su máxima degradación y que estos vuelvan a ser lugares seguros, tranquilo, bellos, es decir, que recuperen o se acerquen a la importancia que tenían antaño y que no pierdan su valor. Una de las vías para esto es la utilización del patrimonio como muestra de identidad de las ciudades para la creación de valor en ellos (Medina, 2018).

La creación de valor es un proceso que puede ser asimilado tanto en el plan de marketing de una ciudad como en su plan general de desarrollo, ya que contribuye al logro de los fines institucionales; permitiendo incrementar su eficiencia y así tomar distancia de su competencia (Carrión, 2007). Para tal propósito, se requiere de la aplicación de un enfoque integral y sistémico para motivar y articular la participación de los gestores locales, la comunidad y el sector privado (Cantos, 2015).

La importancia del patrimonio viene dada por la relación entre la memoria histórica y social colectiva, que se convierte en identidades; tratándose por demás de un recurso extremadamente importante que debe preservarse para futuras generaciones. El patrimonio es la máxima expresión de identidad en una ciudad,

es el conjunto de bienes culturales y naturales, tangibles e intangibles, generados localmente, y que una generación hereda ,transmite a la siguiente con el propósito de preservar, continuar y acrecentar dicha herencia, acumulada a lo largo del tiempo, que es objeto de protección especial por parte de la legislación. Forma parte de la riqueza material, inmaterial, espiritual de una sociedad, la cual genera identidad, valoración financiera y sentimental. Es el nexo sensible de conectarse con el pasado, que permite reconocer y equiparar la esencia, rasgos e incluso similitudes en sociedades de una misma época. Este es susceptible de ser gestionado en función de su correcta utilización para la gestión de ciudades, por la gran cantidad de valores que este tiene puede ser una gran oportunidad en la creación de valor en los centros históricos (Cantos, 2015).

Por tanto, a partir de los desafíos que enfrentan las ciudades en el escenario actual descrito, y la necesidad de adaptarse a los cambios a nivel mundial, sin perder todo aquello que enorgullece, distingue y diferencia a cada una de ellas, muchas han tenido que replantearse sus objetivos, así como buscar nuevas alternativas de gestión que le garanticen un determinado nivel de competitividad (Tanda, 2011; Rodríguez, 2016 y Medina 2018).

Según la UNESCO en 2013, Centro Histórico Urbano es el espacio construido dentro de los límites del área urbana que incluye las plazas, paseos, parques y barrios, heredados del pasado, que constituyeron y constituyen en la actualidad los lugares de mayor atracción por la actividad social, económica y política que allí se desarrolla. Constituye el centro de la vida social y comercial, y contiene una gran proporción de las residencias, el paisaje circundante está todavía en su mayor parte inalterado y es una parte integral de la imagen de la ciudad. (Instituto Nacional de Cultura, 2007) Son estos componentes, elementos integradores de la imagen urbana de una ciudad. Forman parte de este espacio los edificios emblemáticos, de carácter religioso, civil o militar (UNESCO, 2013). La Ley No 2 de los Monumentos Nacionales y Locales define como Centro Histórico Urbano el conjunto formado por las construcciones, espacios públicos y privados, calles, plazas y las particularidades geográficas o topográficas que lo conforman y ambientan y que en determinado momento histórico tuvo una clara fisonomía unitaria, expresión de una comunidad social, individualizada y organizada (Consejo Nacional de Patrimonio Cultural, 2002).



El autor de esta investigación para sus propósitos en concordancia con Medina (2018) asume un concepto de centro histórico urbano a partir del que ofreció la UNESCO en 1978 y el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural en 2002: área principal de la ciudad, conformada por las construcciones, espacios públicos y privados, calles y plazas. Posee un significativo valor histórico y cultural para los ciudadanos. Espacio de mayor atracción social, económica, política y cultural.

Es importante la acepción legal de patrimonio, como el conjunto de bienes pertenecientes a una persona natural o jurídica, o afectos a un fin, susceptibles de estimación económica, que ha sido aplicada por las leyes de protección a lo que se denominada el Tesoro Artístico Nacional, enriqueciéndolo a través de calificativos tales como histórico, artístico y cultural. Coincidiendo con Carneiro (2005) el autor asume como patrimonio el conjunto de bienes de una nación acumulando a lo largo de los siglos, que, por su significado artístico, arqueológico, etc., son objeto de protección especial por la legislación, ha dejado de lado la definición literal del patrimonio, para asociarla a la cualidad histórica de los objetos, por lo que, en algunos casos, esta categoría de legado se ha convertido en el valor fundamental de aquellos bienes que deben ser considerados parte del acervo cultural.

Es imprescindible asociar el concepto de patrimonio al referirnos a los bienes culturales y al concepto de herencia. Estrictamente como legado transmitido, que es una de las acepciones de la palabra patrimonio, sería el conjunto de bienes traspasados en provecho no sólo del bienestar material de los herederos, sino también de forma implícita, de valores como el de la continuidad internacional y el de la identificación con un lugar, la comunidad y unos principios de vida (Hidalgo, 2014).

La UNESCO (2003), define al Patrimonio como: un legado de monumentos y sitios de gran riqueza natural y cultural que pertenece a una sociedad, además de que promueve el cuidado, protección e identificación del patrimonio natural y cultural del mundo, debido a su gran valor. Esta misma entidad designa comités y delegaciones encargados de realizar la lista de los puntos patrimoniales, la revisión y control de cada uno de ellos, de entregar la información correcta para los medios de comunicación y difusión.

En 1982 la UNESCO ofrece la siguiente clasificación para el manejo del patrimonio:

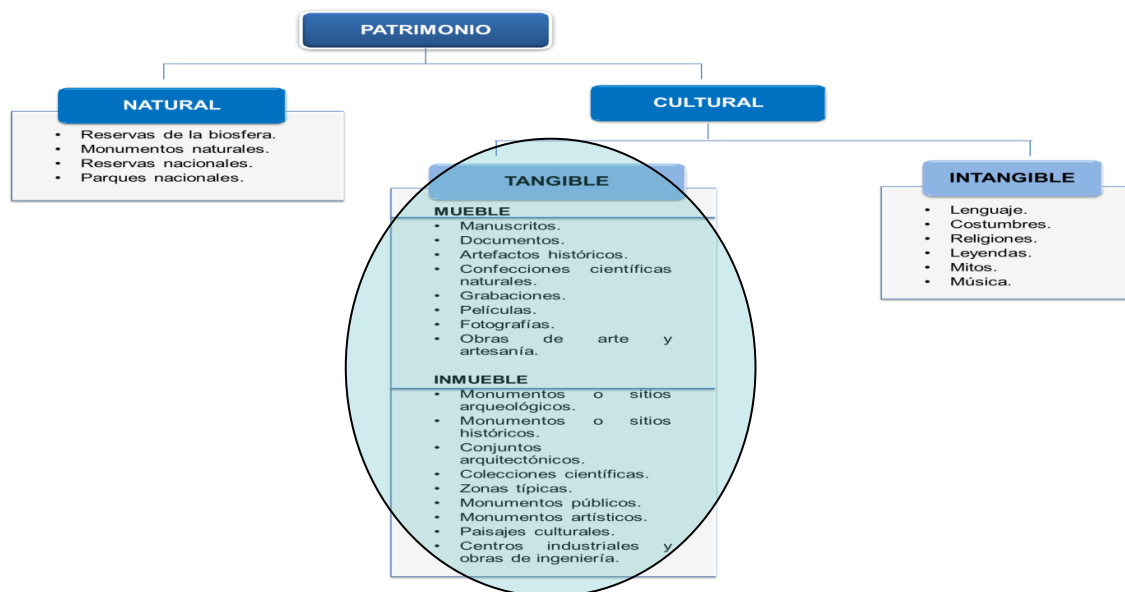


Figura 1.2. Clasificación para el manejo del patrimonio UNESCO.

Fuente: UNESCO (1982)

### 1.3 Importancia del patrimonio cultural tangible para la creación de valor en ciudades.

Los Centros Históricos contienen bienes patrimoniales y arquitectónicos vinculados al origen e historia de cada ciudad. Estos centros cumplen hoy con una doble funcionalidad, concentran actividades de carácter económico, político, administrativo y social, y constituyen espacios de representación de la vida cultural y formadora de la memoria colectiva. Contienen las tradiciones, los modos de vida, las manifestaciones artísticas, los conocimientos heredados y todo componente intangible del patrimonio de esa comunidad donde se circunscribe el Centro Histórico Urbano. Los cascos antiguos son también espacios sociales singularizados por su heterogeneidad. Son espacios intensamente vividos por los ciudadanos (Coulomb, 2006). La creación de valor puede contribuir a enriquecer la vida de estos espacios y a reforzar su utilización colectiva.

Se entiende por patrimonio cultural los usos, expresiones, conocimientos y técnicas, así como los objetos y espacios culturales asociados, que las comunidades y en algunos casos los individuos reconocen como parte integrante de su patrimonio cultural. Transmitido de generación en generación, es recreado

constantemente, infundiendo un sentimiento de identidad y continuidad. Definición basada en la Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial de la UNESCO (2003)

Según la Ley No. 1 "Ley de protección al patrimonio" dentro del patrimonio cultural aparecen dos definiciones vitales. Medina (2018):

- Tangible: obras excepcionales de arquitectura, escultura y cerámica, orfebrería, vestidos, ornamentos personales; documentos y objetos pertenecientes a las grandes personalidades del arte, la ciencia y la historia de luchas sociales; muebles e implementos de trabajo, instrumentos museales y demás objetos que reflejan como un grupo humano desde el más remoto pasado, se adaptó al medio y organizó su vida social, económica y cultural.
- Intangible: manifestación espiritual de la inteligencia y la sensibilidad. Entre los bienes espirituales están las tradiciones orales, la literatura, la música, el baile y el teatro, los descubrimientos científicos y la medicina tradicional.

El patrimonio cultural tangible de una nación está integrado por bienes:

- Muebles: Elementos u objetos que pueden ser movidos o trasladados.
- Inmuebles: No puede ser movidos o trasladados.

El autor para su investigación centra su atención en el Patrimonio Cultural Tangible como se muestra señalado en la figura 1.2 y lo define de esa forma en concordancia con la UNESCO y como eje principal los bienes inmuebles, considerando a los bienes muebles como enriquecedores del valor patrimonial de los inmuebles.

El patrimonio cultural tangible inmueble está constituido por los lugares, sitios, edificaciones, obras de ingeniería, centros industriales, conjuntos arquitectónicos, zonas típicas y monumentos de interés o valor relevante desde el punto de vista arquitectónico, arqueológico, histórico, artístico o científico, reconocidos y registrados como tales. Estos bienes culturales inmuebles son obras o producciones humanas que no pueden ser trasladadas de un lugar a otro, ya sea porque son estructuras (por ejemplo, un edificio), o porque están en inseparable relación con el terreno (por ejemplo, un sitio arqueológico).

El autor asume como Patrimonio Cultural Tangible Inmueble, monumentos, grupos de edificios y sitios que tienen valor histórico, estético, arqueológico,

científico, etnológico, o antropológico, es decir, todo lo que recuerda algo, lo que perpetúa un recuerdo. Se concreta en las construcciones o el conjunto de ellas hechas por el hombre desde la prehistoria hasta la época actual; Y lo clasifica según queda definido en el Reglamento para la ejecución de la Ley de los Monumentos Nacionales y Locales, Capítulo II, Artículo 5. Amparado por el Decreto No.55 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 29 de noviembre de 1979:

Las Construcciones comprenden la obra inmueble o el conjunto de ellas hechas por el hombre desde la prehistoria hasta la época actual. Para su determinación no se tomará en cuenta el uso que tenga en la actualidad, sino su función original y a estos efectos serán, según su carácter, civiles, conmemorativas, domésticas, industriales, militares y religiosas. Si determinada construcción tuvo originalmente diversas funciones simultáneas, se atenderá a la función predominante o a la que esencialmente motive su valoración.

- Domésticas: aquellas cuya función básica original haya sido la de vivienda, tales como casas, villas, quintas, chalet, palacios, edificios y otros.
- Civiles: aquellas cuya función original haya sido de carácter colectivo o público, como edificios de gobierno, cementerios, hospitales, escuelas, teatros, sociedades, paseos, alamedas, parques, plazas, liceos y otras.
- Industriales: las que originalmente hayan tenido un carácter productivo, industrial o agroindustrial, pueden ser trapiches, ingenios, tabaquerías, cafetales y fábricas en general.
- Religiosas: las que originalmente constituyeron sedes de actos religiosos o de actividades vinculadas a estos, tales como iglesias, parroquias, capillas, seminarios y conventos.
- Militares: originalmente han servido a un fin defensivo, de vigilancia o de permanencia de tropas, como fuertes, fortines, castillos, murallas, trochas, torreones, cuarteles y otros.
- Conmemorativas: son aquellas cuya función primaria haya sido la de recordar un hecho histórico o personalidad de relevancia nacional o local, y las que hayan tenido un fin básicamente ornamental o de otorgar determinada significación al área donde se encuentran, tales como:

bustos, conjuntos escultóricos, esculturas, estatuas, mausoleos, obeliscos, tarjas, murales, relieves, lápidas y otros.

Con el fin de establecer definiciones y criterios de protección de los bienes patrimoniales inmuebles, están establecidas las declaratorias de Monumento Nacional, Monumento Local y Zona de Protección. Ley No.2, Capítulo I; Artículo 1, Ley de los Monumentos Nacionales y Locales (1977)

- Monumento Nacional: todo Centro Histórico Urbano y toda construcción, sitio u objeto que por su carácter excepcional merezca ser conservado por su significación cultural, patriótica o social, para el país y que como tal sea declarado por la Comisión Nacional de Monumentos e inscripto en el Registro de los Monumentos Nacionales y Locales.
- Monumento Local: toda construcción, sitio u objeto que, no reuniendo las condiciones necesarias para ser declarado Monumento Nacional, merezca ser conservado por su interés cultural, histórico o social para una localidad determinada y como tal, sea declarado por la Comisión Nacional de Monumentos e inscriptos en el Registro de los Monumentos Nacionales y Locales.
- Zona de Protección: área determinada alrededor de un bien a conservar, tanto si la declaratoria de Monumento Nacional o Local se haya realizado o se encontrase en proceso de investigación.

Se establecerán también distintos grados de protección a los que estarán sujetos dichos bienes de acuerdo a su valoración, estado de conservación, su relación con el medio y demás factores que determinen su interés social y cultural. Decreto No.55 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 29 de noviembre de 1979. Reglamento para la Ejecución de la Ley de los Monumentos Nacionales y Locales, Capítulo VII de la Protección de los Monumentos, Artículo 39.

Grados de Protección:

- I. Bienes de alto valor que deberán conservarse íntegramente y en los que se autorizarán y recomendarán las actividades que tiendan a su conservación y restauración. Los bienes de este grupo estarán subordinados al control de la CNM.
- II. Bienes cuya conservación está subordinada a previas alteraciones parciales o al carácter no excepcional de los mismos, y que por tanto

podrán sufrir modificaciones o adaptaciones controladas. Los bienes de este grupo estarán subordinados al control de la CNM.

- III. Bienes cuya conservación se encuentra subordinada a previas alteraciones prácticamente irreversibles, a una relativa significación local o porque establecen, ambientalmente, relaciones armónicas con bienes del I y II G.P. Podrán sufrir previa aprobación, modificaciones, adaptaciones y demoliciones parciales o totales. Los bienes de este grupo estarán subordinados al control de la CPM, sujetos a la orientación metodológica y técnica de la CNM.
- IV. Bienes cuya conservación no es deseable debido a que establecen, ambientalmente, relaciones inarmónicas con los comprendidos en el I y II G.P. Podrán ser adaptados, modificados o inclusive demolidos, aunque deberá controlarse el uso que se les dé o el proyecto de la nueva construcción, de modo que no afecte ni el aspecto ni la integridad de los bienes del I y II G.P. ambientalmente vinculados a ellos. Los bienes de este grupo estarán subordinados al control de la CPM, sujetos a la orientación metodológica y técnica de la CNM.

### **Conclusiones parciales del capítulo I**

1. La extrapolación del marketing empresarial al proceso de gestión de las ciudades ha puesto a disposición de los gobiernos locales todo un conjunto de herramientas y posibilita concretar la planificación estratégica territorial. Esta última enfocada hacia una futura prosperidad económica, bienestar y calidad de vida de la comunidad, frente a la orientación tradicional de planificación, orientada hacia un enfoque temporal a corto plazo, resalta los atractivos y ofertas de la ciudad: actividades productivas, transporte y telecomunicaciones, infraestructuras físicas para actividades urbanas, calidad de vida y las diferencias frente a competidores más próximos.
2. El patrimonio forma parte de la riqueza material, inmaterial, espiritual de una sociedad, la cual genera identidad, valoración financiera y sentimental. Es el nexo sensible de conectarse con el pasado, que permite reconocer y equiparar la esencia, rasgos e incluso similitudes en sociedades de una misma época. Este puede ser gestionado en función de su correcta utilización para la gestión de ciudades, por la gran cantidad de valores que

tiene puede ser una gran oportunidad en la creación de valor en los centros históricos.

3. Se entiende como puesta en valor del patrimonio cultural tangible en ciudades a aquellas acciones que se desarrollen con el fin de que esté disponible para el disfrute y ofrecerlo en condiciones efectivas a la sociedad, y además que se aprecie, estableciendo medidas de actuación en dependencia del ámbito del PCT. La recuperación de los saberes, tradiciones, artes, usos y habilidades artesanales deberá ir destinado a resaltar la originalidad del mismo.

## Capítulo II. Procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible

En este segundo capítulo se muestra una propuesta de procedimiento a utilizar para la creación de valor en ciudades a partir del patrimonio cultural tangible y dentro de este los bienes inmuebles. Con el fin de desarrollar dicha propuesta se tomaron como base un conjunto de antecedentes que no son más que los procedimientos encontrados en la literatura referidos al tema, a partir de lo cual se elaboraron las etapas y pasos correspondientes, y se definieron las técnicas más utilizadas por los diferentes autores en los estudios de marketing de ciudad para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. En la figura 2.1 se muestra el hilo conductor del Capítulo II.

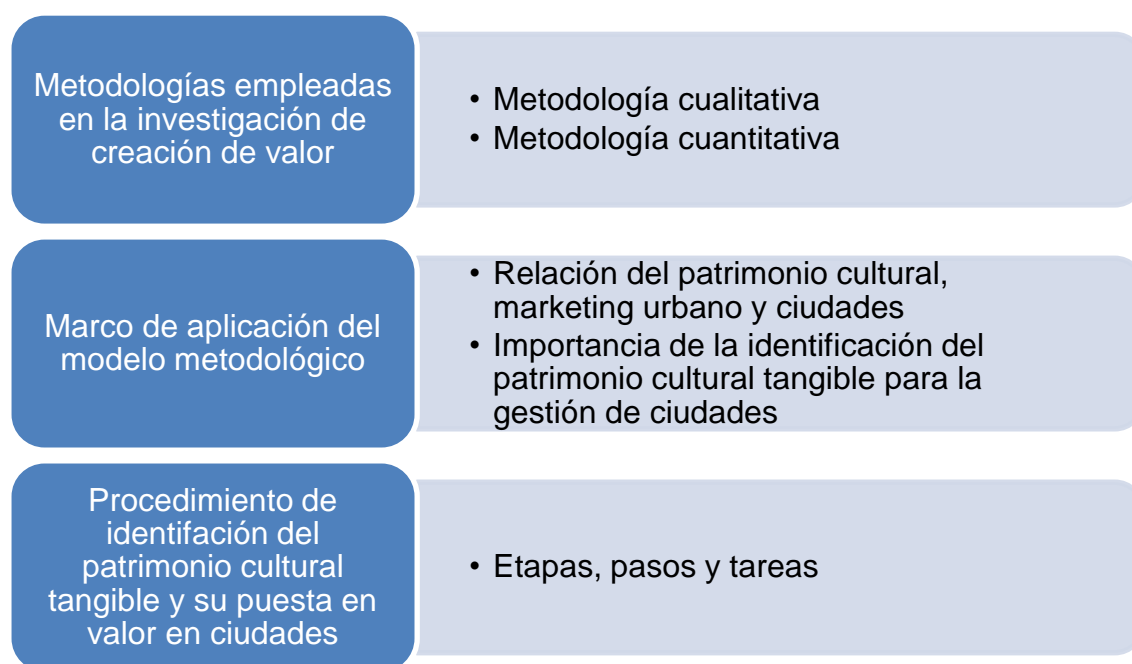


Figura 2.1. Hilo conductor del Capítulo II.

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.1 Metodologías empleadas en la investigación de creación de valor

A continuación se analizarán las metodologías cualitativa y cuantitativa, destacando los principales métodos y técnicas reflejados en la literatura, lo que permitirá establecer los fundamentos y propósitos para este tipo de investigación.

- La metodología cualitativa:

Esta metodología centra su objetivo en la descripción de las cualidades de un fenómeno. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se



encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Entre las técnicas cualitativas se encuentran: la entrevista libre, la entrevista en profundidad, la entrevista semi-estructurada, la reunión de grupo de discusión libre y las técnicas proyectivas (Tanda, 2011 y Rodríguez; 2016).

La entrevista constituye un mecanismo de aproximación que permite profundizar el conocimiento sobre un determinado proceso, grupo, situación o vivencia. Según los criterios de Rodríguez, Gil y García (1999) la entrevista en profundidad está conformada por una serie de temáticas elaboradas en forma de preguntas, en relación con el problema y objetivos de la investigación, donde puede el entrevistador responder sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano, por lo que se desarrolla en una situación abierta, donde hay mayor flexibilidad y libertad (Tanda, 2011 y Rodríguez; 2016).

- La metodología cuantitativa:

Esta basa su racionalidad en el cientificismo y racionalismo, como posturas epistemológicas institucionalistas. Apreciándose la neutralidad valorativa como criterio de objetividad, donde el conocimiento está fundamentado en hechos, y con escaso énfasis en la subjetividad de los individuos. De esta forma permite examinar los datos de manera numérica, jugando un papel fundamental la estadística (Tanda, 2011 y Rodríguez, 2016).

Entre las técnicas cuantitativas más utilizadas para la recogida de información se encuentran: la encuesta, la observación y el método experimental.

Existen tres métodos básicos para llevar a cabo las encuestas ad-hoc: personalmente, por teléfono y por correo o internet, los cuales presentan ventajas e inconvenientes que determinan que su aplicación sea más o menos recomendable ante determinadas situaciones; no obstante, una ventaja muy perseguida con este tipo de instrumento, es la factibilidad de un tratamiento estadístico posterior a partir de una muestra representativa de la población objeto de estudio. Por su importancia, a continuación se ilustrarán los métodos y técnicas más utilizados en las investigaciones de creación de valor recogido en la literatura (Medina, 2018).

Técnicas descriptivas:

Análisis de importancia-valoración:

El análisis importancia-valoración o importance-performance (IPA) de Martilla y James (1977) se fundamenta en una serie de adaptaciones teóricas entre las que se destacan los modelos multiatributos y de expectativas-valor (Rosenberg, 1956; Wilkie y Pessemier, 1973). Según Martilla y James (1977) consiste en tabular las respuestas de importancia y adecuación (excelencia) otorgadas por el público a cada atributo propuesto. La técnica tiene como objetivo ubicar las respuestas en la matriz de cuatro cuadrantes para poder analizarlos en correspondencia con su ubicación y trazar posteriormente las estrategias con vista a mejorar sus posiciones actuales; mientras que Muñoz (2003), refiriendo su aplicación a ciudad, afirma que permite identificar los puntos fuertes significativos o componentes de excelencia con alta prioridad y las debilidades leves o déficits críticos, donde los mapas perceptuales resultantes indican en qué temáticas la ciudad tiene que seguir con el buen trabajo realizado (primer cuadrante) y en cuáles concentrar los esfuerzos (segundo cuadrante); mientras que los déficits o debilidades leves, en los que existe una indiferencia relativa, presentan una baja prioridad (tercer cuadrante) y los de fortaleza leve, donde se produce un exceso o despilfarro de recursos, pero muestran una adecuada gestión local (cuarto cuadrante). Donde destacan las investigaciones realizadas en las últimas décadas por: Uysal, Howard y Jamrozky (1991), Hollenhorst, Olson y Fortney (1992), Duke y Persia (1996), Picón et al. (2001), Luque et al. (2002), Muñoz (2003), Hudson y Miller (2004), Zhang y Chow (2004), Levenburg y Magal (2005), Ábalo, Varela y Rial (2006), Tonge y Moore (2007), Lee, Yen y Tsai (2008), Tanda(2011) y Rodríguez(2016).

Métodos multivariados:

Dobni (1990) planteó en otras palabras que entre los métodos multivariados que se podían utilizar se encontraban: el análisis de correspondencias, el análisis factorial de componentes principales, el análisis discriminante, el análisis multidimensional y finalmente, el análisis de conjunto.

a) Métodos factoriales:

Constituyen un conjunto de técnicas que sirven para combinar preguntas, de manera que se obtienen nuevas variables o factores que no se pueden medir directamente, pero que tienen un significado serán explicados brevemente dos de ellos:

- Análisis factorial de componentes principales:

Se basa en la matriz de covarianzas o correlaciones entre los pares de variables; inicialmente existen tantos factores como variables, hasta que se eliminan los que son

combinaciones lineales y se consigue un número reducido; los factores se generan en forma ordenada en función del porcentaje de varianza explicado. Este análisis permite reducir un número elevado de atributos y ganar en significatividad, a la vez que facilita el diseño de mapas de posicionamiento (Vázquez, 1989; Rodríguez Del Bosque, 1995).

- Análisis factorial de correspondencias:

Se basa en la descomposición de Chi cuadrado de una tabla de contingencia, cálculo de la matriz de covarianzas, determinación de raíces y vectores característicos, y medida de la inercia de cada factor. Los factores se generan en forma ordenada en función del porcentaje de varianza explicado. Este análisis sitúa en el mismo plano las características y los objetos, poniendo de relieve en cada objeto los atributos que más destacan en él, y los objetos que más destacan en ese atributo (Ortega, 1992 y Grande y Abascal, 1995). Destacándose las investigaciones realizadas en las últimas décadas por: Echtner y Ritchie (1993); Rodríguez Del Bosque (1995); Chen y Kerstetter (1999); González, Cervantes y Muñiz (2000) y Varela et al. (2002), Tanda (2011) y Rodríguez (2016).

b) Análisis de escalas multidimensionales:

A través del mismo se obtienen las características en que se fijan los consumidores a partir de sus percepciones globales sin que haya sido necesario especificar los atributos que pueden influir. Esta técnica puede ser métrica y no métrica, y se basa en la siguiente hipótesis fundamental: las personas perciben un conjunto de objetos más o menos semejantes entre sí (por parejas) en función de un cierto número de dimensiones, usualmente no correlacionadas entre sí, en lugar de utilizar una sola dimensión como marco de referencia del fenómeno. Sin embargo, es imposible obtener el mapa multidimensional directamente de los encuestados, ya que ellos según Ortega (1992) y Lévy (1992, 1993) no pueden conocer conscientemente que están juzgando semejanzas entre objetos en base a esas dimensiones concretas y que no están bien dispuestos a revelar los factores (dimensiones) que intervienen en sus opiniones (juicios) sobre las semejanzas. Donde destacan las investigaciones realizadas por: Haahti (1986), Gartner (1989) y Baloglu y Brinberg (1997), Tanda (2011) y Rodríguez (2016).

c) El análisis cluster:

Su principal propósito es la comparación de objetos basándose en el valor teórico, no

en la estimación del valor teórico en sí misma. Para lo cual, se deben agrupar las observaciones y clasificar los objetos, de forma que los conglomerados de objetos resultantes deberían mostrar un alto grado de homogeneidad interna (dentro del conglomerado) y un alto grado de heterogeneidad externa (entre conglomerados) (Hair et al., 1999; González, Cervantes y Muñiz, 2000; Santemases, 2001). Como toda técnica tiene sus dificultades, pero el propio cluster brinda la posibilidad de darle solución a través del algoritmo cluster combinado. Los resultados finales del cluster, pueden ser validados, aceptándose o no, pues el análisis discriminante permite explicar la pertenencia de individuos y objetos a grupos preestablecidos (González, Cervantes y Muñiz, 2000; Santemases, 2001; De Elizagarate, Mediano y Domingo, 2005). Donde destacan las investigaciones realizadas en la última década por: González, Cervantes y Muñiz (2000), Santemases (2001), Varela et al. (2002), Muñoz (2003), De Elizagarate, Mediano y Domingo (2005), Moreno (2006), Tanda (2011) y Rodríguez (2016).

d) Método de redes neuronales:

Supone una técnica muy estructurada en sus procedimientos, que relaciona los datos, en vez de dejar que estos se ajusten a los supuestos estadísticos y que se aleja de la inferencia estadística para evaluar la significación de los parámetros (Hair et al., 1999). Donde destacan las investigaciones realizadas en la última década por: García de los Salmones (2002), Bloom (2005), Tanda (2011) y Rodríguez (2016).

A partir de las anteriores consideraciones, se pueden establecer ciertas utilidades y limitaciones de estos métodos de segmentación, por lo que la elección de uno u otro va a depender del objetivo buscado por el investigador y de las características de la investigación que se esté desarrollando (Tanda, 2011 y Rodríguez; 2016).

Finalmente, haciendo referencia ya a los métodos y técnicas cuantitativas en general, se puede concluir que, a pesar de la gran cantidad que existen, y que son factibles de aplicar, estos por sí solos no logran, en la generalidad de los casos, abarcar completamente el análisis del fenómeno.

En correspondencia con la postura asumida por el autor, se coincide Sanz de la Tajada (1994), Friedmann (1995), Tanda (2011) y Medina (2018) cuando afirman que ninguno de ambos enfoques por sí mismo (cualitativo o cuantitativo) es suficientemente válido para abordar y resolver el problema con éxito, por lo que se precisa de una integración de ambos tipos de técnicas en un nuevo enfoque

metodológico, capaz de disminuir los problemas y limitaciones expuestas. A partir de lo que Sanz de la Tajada (1994) plantea que solo queda aplicar una síntesis integrada de ambas técnicas, con un enfoque metodológico denominado cualitativo-cuantitativo (Tanda, 2011 y Rodríguez; 2016).

Metodología cualitativa-cuantitativa:

En dicha metodología cualitativa-cuantitativa según Sanz de la Tajada (1994), efectuar de entrada una investigación cualitativa en profundidad tiene el objetivo de determinar la estructura del fenómeno y detectar los criterios de decisión que habrán de servir como atributos de la imagen. Una vez efectuada la fase cualitativa, se aborda una fase cuantitativa mediante una técnica (la encuesta estructurada) que permite obtener una representatividad estadística suficiente (a tenor de las exigencias metodológicas de precisión y seguridad de los resultados) como para tomar los resultados últimos con garantías (Tanda, 2011 y Rodríguez; 2016).

## **2.2 Marco de aplicación de un modelo metodológico para la puesta en valor de ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible**

El Patrimonio Cultural Tangible (PCT) es uno de los recursos endógenos que la ciudad dispone para captar nuevos segmentos de mercado que hoy en día buscan la individualización del producto, donde el crecimiento de la motivación cultural en los desplazamientos turísticos genera la necesidad de comprender a este consumidor autónomo, segmentado, diversificado y en busca de nuevas culturas, nuevas sensaciones y beneficios. Tomando en consideración los aspectos positivos y utilidad de los procedimientos analizados durante la investigación, unido a la evolución que presenta esta actividad en las ciudades; se pretende mostrar un modelo metodológico con carácter sistémico, dinámico, participativo, flexible y consistencia lógica en función de la puesta en valor del patrimonio cultura tangible en ciudades.

Este análisis realizado por el autor, toma en consideración las interrelaciones, no sólo las que se dan en el sector cultural en sí, sino en los destinos donde se enmarcan con una filosofía desde la óptica del marketing urbano. Esto constituye en sí, la propuesta núcleo de la presente investigación, con vistas a contribuir a la conservación, recuperación y visibilización del patrimonio cultural tangible, los

valores culturales de una ciudad, su identidad y simbolismo cultural, todo dentro del entorno en el que se inserta.

Se identifican como premisas del modelo metodológico para la puesta en valor del patrimonio cultural tangible en ciudades las siguientes:

1. Existencia de potencial patrimonial tangible en la ciudad.
2. Voluntad para conservar el PCT por parte de los actores públicos, propietarios y población en general. Se entiende a la concertación por parte de los actores involucrados para la puesta en valor.

Existen elementos esenciales a la hora de poner en valor las ciudades, se entiende como elementos fundamentales los espacios de actuación por los que la investigación transita. El primer momento que se considera relevante es el diagnóstico en general de la zona, además será importante conocer el potencial patrimonial de la ciudad. Por otro lado, resulta relevante identificar y diagnosticar en la ciudad la demarcación de la zona patrimonial; sus relaciones y el entorno social, cultural y económico en el que se inserta. Será importante, además, el estudio histórico de la ciudad, como antecedente para la comprensión de su riqueza patrimonial y nivel de conservación.

El siguiente momento fundamental es la planificación de las acciones a desarrollar. Es un trabajo de escritorio en función de responder a los objetivos de la investigación, definición de técnicas e instrumentos a utilizar, y definición del momento de su aplicación, cronograma de trabajo, equipo de apoyo, etc.

El tercer momento denominado ejecución se consideran importantes los acercamientos a los actores sociales decisores y a los actores sociales claves mediante técnicas como la entrevista y la encuesta en profundidad. Cuestionarios estos que deberán adaptarse al tipo de público y a su nivel de participación. La gestión del patrimonio cultural tangible surge como emergencia de un encargo social creciente. De la misma manera, se considera que la gestión cultural ha de dar respuesta a situaciones coyunturales como el hecho de entender la cultura como una actividad, preferentemente ligada a la difusión.

### **2.2.1 Importancia de la identificación del patrimonio cultural tangible para la creación de valor en ciudades**

Como queda definido en el capítulo anterior, en la actualidad las ciudades son mucho más grandes, más complejas, populosas y dinámicas, además van comprendiendo que son poseedoras de atractivos únicos, que en muchos casos no son explotados, sin tener en cuenta que son estos atractivos parte de su identidad y son los que las diferencian de otras.

Coincidiendo con Tanda (2011); Rodríguez (2016) y Medina (2018) en el escenario actual a partir de los desafíos que enfrentan las ciudades y la necesidad de adaptarse a los cambios a nivel mundial, sin perder todo aquello que enorgullece, distingue y diferencia a cada una de ellas, muchas han tenido que replantearse sus objetivos, así como buscar nuevas alternativas de gestión que le garanticen un determinado nivel de competitividad. La identificación del patrimonio cultural tangible constituye una tarea fundamental para la puesta en valor de ciudades, una correcta utilización y gestión de estos recursos propios, aumentaría el valor de cada ciudad, solo es cuestión de considerar el PCT como enriquecedor del valor ya existente de un producto: la propia ciudad.

La importancia del patrimonio viene dada por la relación entre la memoria histórica y social colectiva, que se convierte en identidades; tratándose por demás de un recurso extremadamente importante que debe preservarse para futuras generaciones. El patrimonio es la máxima expresión de identidad en una ciudad, contienen bienes patrimoniales y arquitectónicos vinculados a su origen e historia y la puesta en valor del patrimonio cultural tangible en ciudades no son más que aquellas acciones que se desarrollen con el fin de que esté disponible para el disfrute y ofrecerlo en condiciones efectivas a la sociedad, y además que se aprecie, estableciendo medidas de actuación en dependencia del ámbito del PCT. Una correcta identificación del patrimonio cultural tangible constituye la base de la investigación. Es necesario utilizar adecuadamente las técnicas de inventario que permitan registrar cada elemento del patrimonio existente en la ciudad y resalte los atributos que lo definen; respetando siempre las normas y clasificaciones nacionales e internacionales para el inventario y manejo del patrimonio cultural tangible.

### 2.3 Procedimiento para la identificación del patrimonio cultural tangible (PCT) en función de la creación valor en ciudades

A partir de los análisis del epígrafe 2.2 y lo planteado por la UNESCO respecto a los centros históricos y el patrimonio, así como el criterio del autor y tutores, se determinó el procedimiento a emplear en la investigación para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible. A continuación se muestran las etapas, pasos y tareas en la figura 2.2.

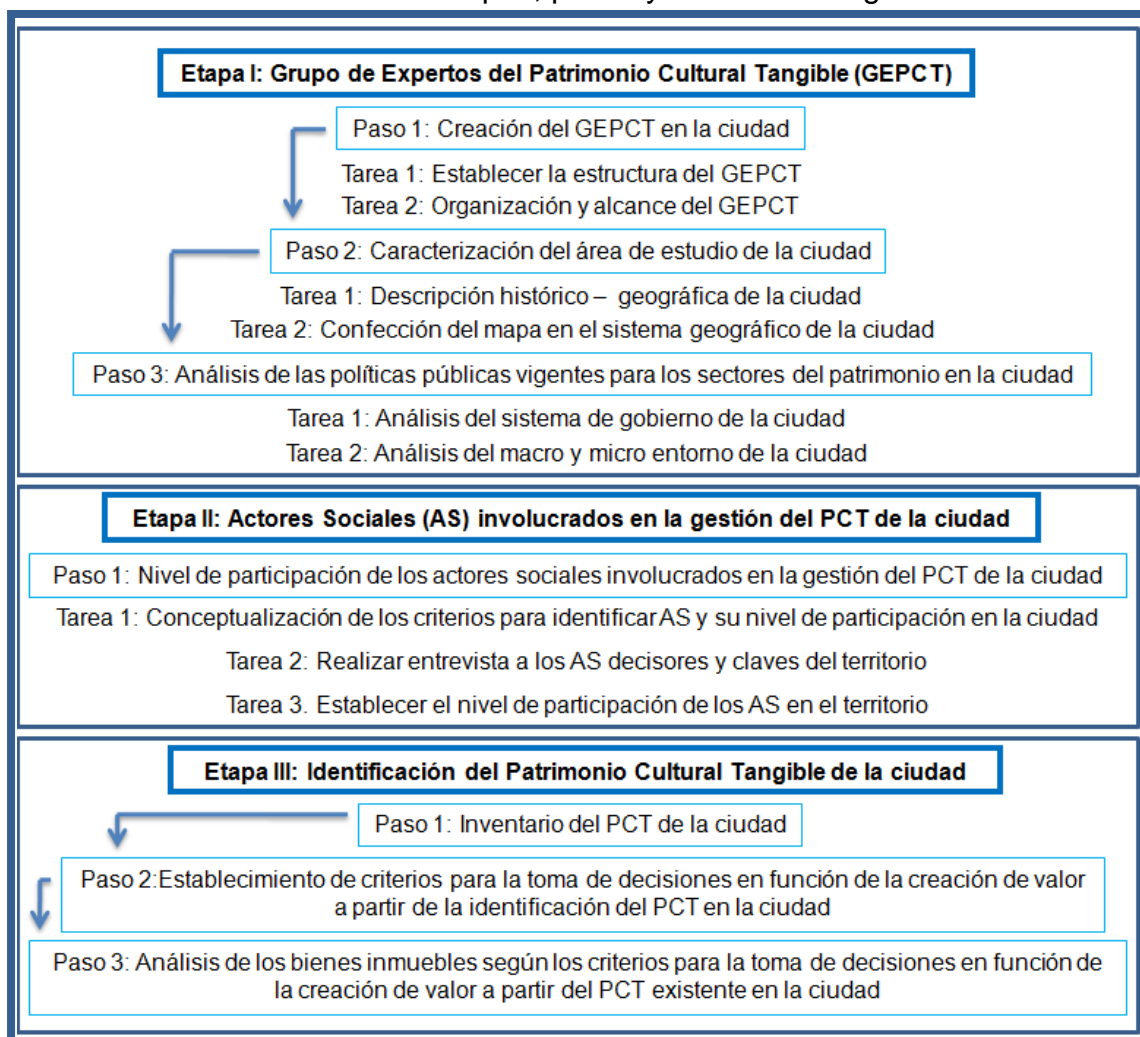


Figura 2.2. Procedimiento a emplear en la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito del patrimonio intervienen múltiples actores con finalidades e intereses diversos, a veces contradictorios. El patrimonio cultural tangible puede ser un elemento fundamental de cohesión social, y en ciertos escenarios, de tensiones y conflictos entre los actores. Con el fin de entender las necesidades y exigencias del patrimonio, las ciudades establecen la institucionalidad pública que



cubra las exigencias e insuficiencias del mismo. De ahí que, muchas veces la articulación entre los diferentes niveles es débil, lo que conlleva en ocasiones a esfuerzos aislados y duplicidad de acciones.

En las ciudades existen diferentes instancias, quienes generan políticas, metodologías y acciones relacionadas con el PCT. Sin embargo, no siempre dichas instancias están articuladas, por tanto, ello impide la identificación del PCT para la puesta en valor de la ciudad y lograr impacto en el territorio. A raíz de esta problemática se propone la creación de una instancia que coordine las acciones entre los sectores del patrimonio y la ciudad.

### **2.3.1 Etapa I: Grupo de Expertos del Patrimonio Cultural Tangible (GEPCT)**

Esta etapa determina el nivel organizativo del trabajo que debe seguir el grupo de expertos y constituye el punto de partida para la identificación del PCT y su puesta en valor.

Hoy en día, las ciudades son administradas por la autoridad local quien asume competencias para gestionar su territorio. En las ciudades por su crecimiento demográfico y económico se vuelve compleja la articulación de sectores y de actores para lo cual se deben crear instancias que permitan coordinar estos sectores y direccionen estrategias que aporten al desarrollo y posicionamiento de la ciudad. El patrimonio requiere un trabajo con la intención de recuperar, visibilizar y poner en valor la riqueza cultural de la ciudad. Para suplir esta carencia, se plantea la necesidad de conformar un Grupo de Expertos del Patrimonio Cultural Tangible. Este Grupo será parte de la planificación estratégica de la ciudad.

El objetivo de esta etapa es conformar el GEPCT, órgano coordinador de los sectores públicos del patrimonio y los propietarios y gestores del PCT. Esta instancia será la responsable de establecer mecanismos y acciones para crear valor en la ciudad a partir de la identificación del PCT a través de actividades productivas, la diversificación de la oferta de los servicios culturales; y la recuperación de bienes inmuebles, uso y conservación de los mismos.

Esta etapa se estructura en tres pasos:

1. Creación del GEPCT en la ciudad.
2. Caracterización del área de estudio de la ciudad.

3. Análisis de las políticas públicas vigentes para los sectores del patrimonio en la ciudad.

### **Paso 1. Creación del GEPCT en la ciudad**

Este grupo se crea por la necesidad de consolidar una instancia común de coordinación entre los sectores de patrimonio y la ciudad, en el cual se debe incluir a los propietarios y gestores del PCT por ser los protagonistas de la conservación y difusión de la riqueza patrimonial en el territorio, además se incluirán organizaciones sociales y culturales.

Objetivo: Definir la estructura del GEPCT, organismo coordinador entre los sectores del patrimonio y la ciudad.

Este comité se estructura orgánicamente bajo la figura de un director.

Para cumplimentar este paso se proponen las siguientes tareas:

1. Establecer la estructura del GEPCT.
2. Organización y alcance del GEPCT.

Tarea 1. Establecer la estructura del GEPCT.

El GEPCT se estructura de la siguiente manera:

Un representante del ámbito local de patrimonio, un representante del gobierno local de la ciudad, un representante de los barrios que conforman la ciudad, dos representantes de los propietarios y gestores del PCT, quienes serán elegidos por ellos y dos representantes de la oficina del conservador/historiador de la ciudad; su perfil tendrá, entre otras características, ser reconocidos por los demás actores sociales, ser líder y resultar influyente en el territorio, ser capaz de tomar decisiones y llegar a acuerdos por consenso.

El GEPCT estará conformado por siete miembros (se tratará que se conforme por un número impar que permita tomar decisiones por mayoría, es decir, el cincuenta por ciento más uno). Las reuniones se llevarán a cabo en las instalaciones asignadas por el gobierno local de la ciudad.

Tarea 2. Organización del GEPCT.

La primera reunión convocada por el gobierno local de la ciudad sería con este propósito. En este espacio el representante o delegado del gobierno local explicará la importancia y necesidad de la ciudad de contar con el GEPCT.

Para nombrar el director se debe realizar por votación secreta. Esta responsabilidad recaerá en la persona que tenga el mayor número de votos.

Este espacio físico será asignado por el gobierno local. A partir de este momento queda instalado y reconocido el GEPCT.

En la organización del GEPCT se incluye direcciones técnicas las que estarán conformadas por profesionales: patrimonio y artes; sociólogo (resolución de conflictos); proyectos culturales.

Las funciones del GEPCT serán: ser interlocutor entre los sectores patrimoniales, ser una instancia de coordinación técnica entre los sectores de patrimonio, ser un ente de cooperación institucional en la ciudad destino, fortalecer la cooperación entre redes y asociaciones de los sectores del patrimonio, generar las condiciones del PCT en la ciudad, lograr la visibilidad y el reconocimiento a los propietarios y gestores del PCT en la ciudad, lograr la mejora de las condiciones sociales y económicas locales a partir de la creación de valor en la ciudad desde el patrimonio cultural tangible, concertar la participación directa de los barrios de la ciudad para la ejecución de acciones en beneficio de la conservación y visibilidad del PCT a través de la puesta en valor de la ciudad.

El director del GEPCT cumplirá las siguientes funciones: convocar a reuniones de sus miembros y establecer la frecuencia de las mismas, presentar informes y acuerdos de cada reunión, representar al grupo de expertos en las instancias en que fuese necesario, establecer las responsabilidades de cada miembro, establecer los mecanismos de comunicación y cooperación con otros sectores implicados de la ciudad, contratar el personal técnico – profesional de las direcciones, establecer el sistema (planes) de trabajo del GEPCT.

Para llegar al consenso se deben considerar: los aspectos y aristas del problema, las objeciones a las diversas alternativas de solución, aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para obtener información adicional, aclarar dudas, obligar al grupo a participar en la búsqueda de mejores soluciones. La toma de decisiones por consenso es más difícil y requiere más tiempo, no obstante permite obtener decisiones de mejor calidad que otros procedimientos.

El grupo debe establecer objetivos de gestión, dinamización, mercado y calidad de las acciones sobre el PCT. Los objetivos de gestión pueden estar vinculados a criterios como: número de bienes inmueble puestos efectivamente para el consumo del público, número de espacios destinados con potencial de PCT en la ciudad. Los objetivos de dinamización deben estar relacionados con la

recuperación de establecimientos patrimoniales destinados a la puesta en uso del PCT para promocionar la ciudad.

Para su identificación es importante considerar que los objetivos deben ser:

- a) Viables: que se puedan alcanzar y estén formulados bajo una visión práctica y realista.
- b) Concretos y coherentes con las directrices del grupo y las líneas de desarrollo de la ciudad donde se diseñe el producto.
- c) Consensuados: deben ser aceptados y compartidos por los miembros del grupo.
- d) Flexibles: estén adaptados a las necesidades y al entorno dinámico.
- e) Cuantitativos y cualitativos: para asegurar que puedan ser medidos en tiempo y calidad en función de la mejora de la ciudad.

## **Paso 2. Caracterización del área de estudio de la ciudad**

Hoy en día, alrededor de estas centralidades se han establecido los nuevos asentamientos humanos denominados barrios, espacios geográficos con identidad (Saltos, 2012) que han sabido conservar, transmitir y valorar su patrimonio. Esa singularidad aporta un valor añadido, contribuye a incrementar y diversificar las oportunidades para la ciudad.

Objetivo: Contextualizar la ciudad a partir de la descripción histórico – geográfica, demarcación de la ciudad, Para cumplimentar este paso se desarrollan dos tareas:

1. Descripción histórico – geográfica de la ciudad.
2. Confección del mapa en el sistema geográfico de la ciudad.

Tarea 1. Descripción histórico – geográfica de la ciudad.

Esta tarea se cumple a partir de la revisión bibliográfica que permita obtener información actualizada de la ciudad. La revisión bibliográfica es un procedimiento estructurado cuyo objetivo es la localización, recuperación y validación de la información relevante que tiene como fuentes de consulta libros, páginas web, revistas, artículos, entre otras fuentes. Se determina la pertinencia e idoneidad de las referencias bibliográficas, se toman las notas relevantes, y por último, se procede a analizar e integrar la información.

Tarea 2. Confección del mapa en el sistema geográfico de la ciudad.

Un mapa es la representación gráfica y convencional del territorio. El objetivo del mapa es visualizar gráficamente la zona que concentra el PCT. Es decir, la

ubicación geográfica de la ciudad, barrios que la componen y georeferenciación con el apoyo de información geográfica. Estos datos sirven para ubicar geográficamente el potencial patrimonial.

### **Paso 3. Análisis de las políticas públicas vigentes para los sectores del patrimonio en la ciudad**

La gobernanza está compuesta por las estructuras formales de gestión del sistema de patrimonio a nivel del país y organizaciones a nivel internacional que se pronuncian y realizan acciones en función de la conservación del PCT. Por otro lado, el diagnóstico de la situación actual del entorno de la ciudad, permite incluir los aspectos relevantes de este análisis en la planificación estratégica del GEPCT.

Objetivo: Analizar el sistema de gobierno de la ciudad mediante la identificación de la estructura formal de gestión del patrimonio cultural tangible.

Para complementar este paso se establecen dos tareas:

1. Análisis del sistema de gobierno de la ciudad.
2. Análisis del macro y micro entorno de la ciudad.

Tarea 1. Análisis del sistema de gobierno de la ciudad.

La cual incluye: el análisis de la Constitución en cuanto a los artículos referentes a la conservación del patrimonio y su puesta en valor, como medida para el fortalecimiento de la identidad y salvaguardia del PCT, el análisis del sistema de cultura y patrimonio en los artículos referentes al PCT, el estudio de las ordenanzas municipales que se refieren al patrimonio cultural tangible de la ciudad, su gestión y puesta en valor.

Tarea 2. Análisis del macro y micro entorno de la ciudad.

Esta tarea analiza el macro y micro entorno de la ciudad mediante el análisis de factores que influyen en la conservación y gestión del PCT.

Consiste en reflexionar, de forma sistémica, sobre los distintos factores, y a posteriori, poder actuar de forma estratégica sobre los mismos. Este análisis situacional se puede hacer a través de la herramienta o técnica DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Se establecen los factores de impacto alto, y se procede a elegir aquellas oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades del sector, con el fin de plantear las estrategias a corto, mediano y largo plazo. La evaluación

comparativa se establece una escala de (5) Fuerte impacto, (4) De mediano a fuerte impacto, (3) Mediano impacto, (2) Pequeño impacto y (1) No existe impacto.

Los tres pasos de la primera etapa son ejecutados por el GEPCT una vez, los cuales tendrán su nivel de actualización de al menos una vez cada cinco años o cuando el caso lo amerite en dependencia de la necesidad y realidad de la ciudad.

### **2.3.2 Etapa II: Actores Sociales (AS) involucrados en la gestión del PCT de la ciudad**

Esta etapa busca conocer y comprender las relaciones que existen entre los AS decisores (entidades) y AS claves (propietarios y gestores) involucrados, así como, su nivel de participación, integración y concertación que intervienen en la ciudad. Quienes deben disponer de voluntad para gestionar, recuperar y generar alternativas viales y sostenibles para la conservación y dinamización del PCT, las cuales aún no han sido estudiadas en las ciudades.

Objetivo: Evaluar el nivel de participación y articulación de actores sociales en el territorio partiendo de la identificación de los mismos.

Para cumplir con este cometido se debe cumplir un único paso: definir el nivel de participación de los actores sociales involucrados en la ciudad.

#### **Paso 1. Nivel de participación de los actores sociales involucrados en la gestión del PCT de la ciudad**

Las ciudades por sus características concentran una serie de actores con intereses propios que interactúan en la gestión. De ahí que, se vuelve importante la identificación, estudio y comprensión de los mismos. La identificación de actores se realiza en base de metodologías de carácter social que propician criterios y características que cumplen los actores en un territorio.

Objetivo: Determinar el nivel de participación y relación de los AS decisores y AS claves en el territorio a nivel de ciudad que intervienen en los ámbitos del patrimonio.

Para cumplir con este paso se plantean las siguientes tareas:

1. Conceptualización de los criterios para identificar AS y su nivel de participación en la gestión del PCT de la ciudad.
2. Realizar entrevista a los AS decisores y claves del territorio.

3. Establecer el nivel de participación de los AS en el territorio.

Tarea 1. Conceptualización de los criterios para identificar AS involucrados en la gestión del PCT y su nivel de participación en el territorio.

Según los autores: Guedes, (2004), Pozo (2007), Tapella (2007), Martínez (2008), Mori (2008), Swiss Federal Institute of Technology Zurich (2013) y Guarderas, (2013), los actores sociales cumplen algunas características: Resultan necesarios para la implementación de una propuesta o proyecto, poseen información, experiencia o recursos necesarios; tienen derecho a estar involucrados en la propuesta; no están siendo directamente afectados, pero podrían tener un interés en la propuesta (Villacis, 2019).

Los autores arriba descritos coinciden en los siguientes criterios:

1. Identificación de funciones: Reconocer las principales funciones de los actores sociales respecto al proyecto y definir el nivel de competencia en el territorio.
2. Análisis de interés, poder, posición e influencia: Análisis cualitativo de los actores sociales sobre otros actores sociales, adoptando relaciones predominantes: interés (sector consultado); poder (comunicación entre actores); posición (organización) e influencia (toma de decisiones).
3. Elaboración de una matriz de participación de los actores sociales: Es una representación gráfica de los niveles de participación entre actores sociales en el territorio.

Entre ellas: la coordinación para toma de decisiones en el territorio y trabajo conjunto, relación de conflicto y las relaciones estrechas, alianzas, cooperación y relaciones desequilibradas.

4. Mapeo de actores y relaciones: Es la representación gráfica del tipo de relación que puede existir entre los diferentes actores.

Tarea 2. Realizar entrevista a los AS decisores y AS claves identificados en la gestión del PCT de la ciudad.

La entrevista se aplica a los AS decisores, entidades que administran el patrimonio en la ciudad, quienes deciden mediante políticas públicas las acciones a realizar en la ciudad. Como forma de verificación de que los actores involucrados fueron identificados correctamente, se aplica una entrevista a partir de un cuestionario estructurado y con la aplicación de la técnica Bola de Nieve. Esta técnica se usa con frecuencia para medir las características en poblaciones

de baja incidencia y/o individuos de difícil acceso, lo que se conoce como poblaciones ocultas. En estos casos no se deben aplicar técnicas partiendo de muestreos probabilístico, de ahí la conveniencia de usar esta técnica. Este diseño muestral es atribuido a Goodman (1961).

La identificación de los AS decisores se realiza en función de la estructura existente en la ciudad. Por otro lado, la identificación de los AS claves (propietarios y gestores), en primera instancia, se lleva a cabo en función del listado de propietarios y gestores del PCT, la cual debe estar disponible en la institución pública local, además del uso de la observación directa por parte de los miembros del GEPCT.

La entrevista tiene como objetivo: indagar sobre los AS decisores en sus diferentes niveles en la gestión y puesta en valor de la ciudad desde el PCT, y por otro lado, los AS claves del PCT del territorio. (Anexo 1) y (Anexo 2)

Tarea 3. Establecer el nivel de participación de los actores sociales en el territorio. Esta tarea inicia con el análisis de los resultados de la entrevista, se realiza con ayuda de una matriz que se estructura en base a las variables establecidas: función, interés, poder, posición e influencia, a los AS decisores involucrados en los ámbitos de patrimonio.

La matriz ofrece la siguiente información: en el lado izquierdo vertical se coloca el nombre de la institución según el caso, y en sentido horizontal se colocan los criterios y parámetros.

### **2.3.3 Etapa III: Identificación del patrimonio cultural tangible de la ciudad**

En esta etapa se evalúa el PCT aplicando metodologías diseñadas para tal efecto. El conocimiento del PCT permite mantener la identidad de un grupo cultural, sobre todo lo referido a los bienes inmuebles, que han sido obra de una construcción colectiva; en este sentido está asociado a la historia y la memoria de los pueblos. Un correcto registro, inventario y valoración del PCT garantiza su conocimiento, reconocimiento y puesta en valor sin olvidar el consentimiento libre, previo e informado de los propietarios y gestores.

El objetivo de la etapa es evaluar los bienes inmuebles de la ciudad que permita el desarrollo de acciones encaminadas a la puesta en valor.

Para cumplimentar esta etapa se han diseñado tres pasos:



1. Inventario del PCT de la ciudad.
2. Establecimiento de criterios para la toma de decisiones en función de la creación de valor a partir de la identificación del PCT en la ciudad.
3. Análisis de los bienes inmuebles según los criterios para la toma de decisiones en función de la creación de valor a partir del PCT existente en la ciudad.

### **Paso 1. Inventario del PCT de la ciudad**

La convención para la salvaguardia del PCT insta a los estados a realizar iniciativas para el registro y valoración de este tipo de patrimonio, es así, que muchos países tomaron como punto de partida esta convención y han generado metodologías para el inventario, políticas públicas para su conservación y puesta en valor, y por supuesto, han definido la institucionalidad para la gestión, todo esto en pos de conservar, recuperar o poner en valor la riqueza patrimonial de su nación.

Objetivo: Inventariar los bienes inmuebles de la ciudad.

Los pasos propuestos son: Clasificación de los recursos por ámbitos del PCT, recopilación de la información, trabajo de campo, el registro en el formato de ficha de inventario.

El inventario permite listar los bienes inmuebles registrados por ámbitos, con el fin de visualizar cuantitativamente el potencial del PCT de la ciudad. El inventario se presenta en una tabla. En la primera parte aparece la clasificación del PCT (Categoría) según las leyes nacionales para la conservación del patrimonio cultural (2002) y luego se registra el nombre de los bienes inmuebles.

El siguiente paso tiene el propósito de determinar los criterios para la toma de decisiones en la gestión del patrimonio cultural tangible en la ciudad, partiendo de la búsqueda bibliográfica, la sistematización de investigaciones anteriores, los aportes que se obtienen de la encuesta a AS decisores y claves del PCT en la ciudad.

### **Paso 2. Establecimiento de criterios para la toma de decisiones en función de la creación de valor a partir de la identificación del PCT en la ciudad**

Hoy en día el PCT se ha convertido en un potencial para la oferta cultural de la ciudad. La puesta en valor de la ciudad a partir del patrimonio cultural tangible lleva una cuidadosa planificación y gestión que debe basarse en la utilización de

herramientas, técnicas, y en criterios empleados con rigor científico, definidos mediante la construcción participativa de todos los involucrados y en especial los propietarios y gestores, pues son ellos quienes definen si desean mostrar su patrimonio, en qué momento y en qué condiciones. Criterios que deben aportar a la puesta en valor, a la visibilización del potencial patrimonial, a su salvaguardia y sobre todo al conocimiento y aplicación de los mismos en la ciudad.

Objetivo: Establecer los criterios para la toma de decisiones en la gestión del patrimonio cultural tangible.

Para cumplir este paso se necesitan establecer criterios para determinar los valores o atributos propios, que por sí mismos conservan los bienes inmuebles. Esto ayudará al GEPCT a disponer de elementos con rigor científico al momento de su gestión y puesta en valor, además servirán de apoyo para la comprensión y conocimiento de la importancia de salvaguardar el PCT de la ciudad por parte de la población y de sus visitantes. Se establece como criterios de valoración intrínseca: importancia para el mercado, rasgos originales, accesibilidad, factibilidad económica y social, disponibilidad del recurso cultural. Todo ello, aplicado a los bienes inmuebles.

### **Paso 3. Análisis de los bienes inmuebles según los criterios para la toma de decisiones en función de la creación de valor a partir del PCT existente en la ciudad**

Cada uno de los criterios establecidos tienen importancia por sí mismos, por ello su análisis y evaluación debe ser individualizada. Puede darse el caso que un sitio sea considerado como resistente respecto a varios parámetros pero muy vulnerable a cierta actividad o impacto negativo provocado por los visitantes.

Objetivo: Evaluar los bienes inmuebles inventariadas de la ciudad en función de los criterios para la toma de decisiones en la gestión urbana.

Para cumplir con este paso se realiza una valoración intrínseca de los bienes inmuebles de la ciudad.

El inventario de los bienes inmuebles por categorías ofrece información actualizada y sistematizada, a pesar de ello esta condición requiere ser valorada a través de criterios que definan su condición intrínseca. Esta valoración resulta de carácter individual por lo que se presentan los resultados en una matriz donde se coloca, de forma vertical la clasificación de los bienes inmuebles, ubicación en la

ciudad y el nombre de los bienes, y en forma horizontal los criterios de evaluación (importancia para el mercado, rasgos originales, accesibilidad, factibilidad económica y social, disponibilidad del recurso cultural).

Resultado de esta evaluación, algún o algunos bienes inmuebles habrán perdido su importancia para la población, en este caso, no podrían pasar a ser evaluados en función de la puesta en valor. En este orden, el GEPCT debe cumplir algunas acciones para la recuperación de estos bienes.

- a) Acercamiento a los pobladores del entorno de ese PCT para informar sobre el estado de vulnerabilidad en que se encuentra ese bien inmueble.
- b) Talleres con los propietarios, gestores e interlocutores del PCT como vínculo de acercamiento con la población y seguimiento de las acciones a cumplir.
- c) Estrategias para la recuperación de aquellos bienes inmuebles culturales patrimoniales tangibles.
- d) Motivación permanente a los portadores para que transmitan a las nuevas generaciones.

### **Conclusiones parciales del capítulo II**

1. Para desarrollar el procedimiento propuesto se necesita realizar un análisis crítico de las metodologías planteadas por los diferentes autores, una vez analizadas el autor decide utilizar una síntesis integrada de las técnicas cualitativa y cuantitativa, con un enfoque metodológico denominado cualitativo-cuantitativo capaz de disminuir los problemas y limitaciones expuestas
2. Para el logro de la puesta en valor de la ciudad es de vital importancia la identificación del patrimonio cultural tangible como elemento identitario de la misma y es necesario un nivel de integración entre todos los actores involucrados que permita una gestión coordinada y participativa. La incorporación de los productos culturales a la oferta de la ciudad en función de su valoración intrínseca.
3. El diseño del procedimiento que permite la interrelación de todos los factores que intervienen para la puesta en valor de la ciudad desde el PCT, el cual parte de determinadas premisas relacionadas con la comprensión

de los criterios principales que intervienen en la valoración de los productos culturales, lo cual garantiza un punto de partida y los atributos esenciales que debe caracterizar al mismo.

### Capítulo III. Validación del procedimiento mediante su aplicación en la ciudad de Matanzas

En el presente capítulo se aplicará el procedimiento determinado en el capítulo II, el cual consta de 3 etapas, 7pasos y 9 tareas, a las cuáles se les dará respuesta. Contribuyendo así a la creación de valor en la ciudad de Matanzas a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible. En la figura 3.1 se muestra el hilo conductor del capítulo III.

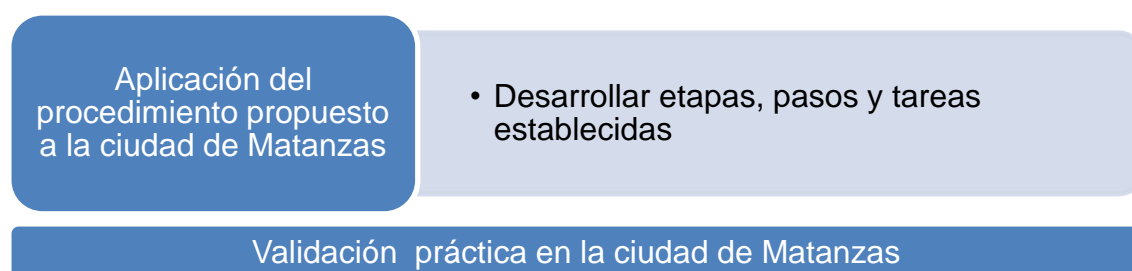


Figura 3.1. Hilo conductor del Capítulo III.

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.1 Etapa I: Grupo de Expertos del Patrimonio Cultural Tangible (GEPCT)

El objetivo de esta etapa es conformar el GEPCT, órgano coordinador de los sectores involucrados en la gestión del patrimonio cultural tangible, los propietarios y gestores del PCT

##### Paso 1. Creación del GEPCT en la ciudad

Tarea 1. Establecer la estructura del GEPCT y Tarea 2. Organización y alcance del GEPCT. (Figura 3.2)

Organización sin fines de lucro cuya filosofía es visibilizar el patrimonio cultural tangible y a sus portadores a través de la investigación y contribuir a la creación de valor en la ciudad.

Visión: Ser una organización coordinadora entre los ámbitos del patrimonio cultural tangible, posicionada y reconocida en la ciudad en cinco años.

Misión: Unidad de gestión del patrimonio cultural tangible de la ciudad para la puesta en valor mediante la investigación para contribuir con la salvaguardia del mismo.

Integrantes:

Dirección provincial de patrimonio: Lic. Mayra Hernández de León.

|  |
|--|
| <p>Gobierno provincial: Ing. Mario Sabines Lorenzo.<br/>                 Planificación física: Ing. Liván Galván Vázquez.<br/>                 Propietario: Justo Fleitas Armentero.<br/>                 Gestor: Lourdes González Carrillo.<br/>                 Oficina del historiador de la ciudad: Dr. C. Ercilio Vento Canosa.<br/>                 Oficina del conservador de la ciudad: MSc. Leonel Pérez Orozco.</p>  |
| <p>Objetivo:<br/>                 Gestionar e identificar el patrimonio cultural tangible para la creación de valor en la ciudad mediante la investigación para la salvaguardia y diversificación de la oferta cultural.</p>   |
| <p>Organización Interna: Director elegido por los integrantes</p>  |
| <p>Funciones del Grupo de Expertos del Patrimonio Cultural Tangible de la ciudad de Matanzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una instancia de coordinación técnica entre los ámbitos de patrimonio cultural tangible.</li> <li>• Ser un vínculo entre la comunidad y las instituciones públicas.</li> <li>• Ser un ente de cooperación institucional en la ciudad de Matanzas.</li> <li>• Recuperar el patrimonio cultural tangible mediante la puesta en valor de la ciudad.</li> <li>• Visibilizar y reconocer de los portadores del PCT.</li> </ul> |
| <p>Toma de Decisiones: Por Consenso</p>  |

Figura 3.2. Estructura, organización y alcance del GEPCT.

Fuente: Elaboración propia.

## **Paso 2. Caracterización del área de estudio de la ciudad**

Tarea 1. Descripción histórico – geográfica de la ciudad.

La ciudad, capital provincial, está situada en la costa Norte, en la porción Noroccidental de la provincia de Matanzas, en el municipio del mismo nombre, en las coordenadas 23° 02' 50' de LN y los 81° 35' 00 de LW". Por el Norte limita con las Alturas de La Cumbre, El Estero y el Valle del río Yumurí, por el Sur con la zona de la meseta, por el Este -Noreste limita con la Bahía de Matanzas y el río

Canímar y por el Oeste las cuencas hidrográficas de los ríos Yumurí y San Juan y como exponente significativo la Loma Yumurí. Abarca un área de 28 Km<sup>2</sup>.

En otros tiempos, Matanzas fue considerada una de las más modernas urbes de América, por las características de su concepción, el trazado regular renacentista y la planificación fundacional. Luego, su privilegiada ubicación y los disímiles elementos físicos y económicos favorecieron su progreso y la dotaron de una personalidad original, que sobresale en el paisaje geo-histórico del archipiélago cubano.

Para el historiador Raúl Ruiz, la primera etapa de esplendor ciudadano ocurrió entre 1818 y 1839, avalada por el incremento de la producción de azúcar y café. La bonanza económica de esos años se manifestó rápidamente en el aumento de la población, el crecimiento urbano y el apreciable cambio en la calidad de los edificios.

Aparecieron sólidas construcciones de sillería, además de bellas y confortables casas de madera que formaron un conjunto irrepetible, único y uniforme, que trascendió los límites impuestos por los ríos San Juan y Yumurí. La arquitectura vernácula proliferó en los barrios de La Marina y Pueblo Nuevo, donde arraigó la semilla de las tradiciones y religiones traídas desde África por los esclavos.

Más tarde, en el período comprendido entre 1840 y 1867, Matanzas alcanzó su mayor esplendor cultural. Raúl Ruiz sostiene que en esta ciudad se dio un fenómeno peculiar, pues la opulencia económica alcanzada por la industria azucarera se unió a la sensibilidad de sus habitantes hacia el arte. Así, la ilustrada burguesía criolla invirtió buena parte de sus ganancias en construcciones magníficas y sólidas de uso doméstico y de carácter social-recreativo, con lo que se fomentó la educación, la literatura, el arte musical, teatral y danzario.

Sin embargo, a partir de 1902 Matanzas sufrió un estancamiento generalizado, que limitó el desarrollo de nuevas zonas urbanas y de construcciones modernas. La plaza fundacional se mantuvo por esa razón invariable, libre de edificios altos, lo cual constituye una de las peculiaridades de su centro histórico en comparación con otras ciudades latinoamericanas. Aunque son evidentes los efectos de la depredación ciudadana y del deterioro acumulado por las escasas acciones de conservación, todavía sorprende la cantidad de patrimonio edificado que ha sobrevivido.

El autor defiende la comprensión del verdadero valor que representa este legado material, que puede también constituirse esencial para el desarrollo, donde turismo, patrimonio y sociedad estén armónicamente integrados.

Esta vendría a ser una tarea prioritaria para las actuales y venideras generaciones de matanceros.

Tarea 2. Confección del mapa en el sistema geográfico de la ciudad.

La confección del mapa nos permite ubicar el potencial patrimonial de la ciudad, para esto se usa una escala que identifique las zonas desde alto potencial hasta bajo potencial (Figura 3.3).

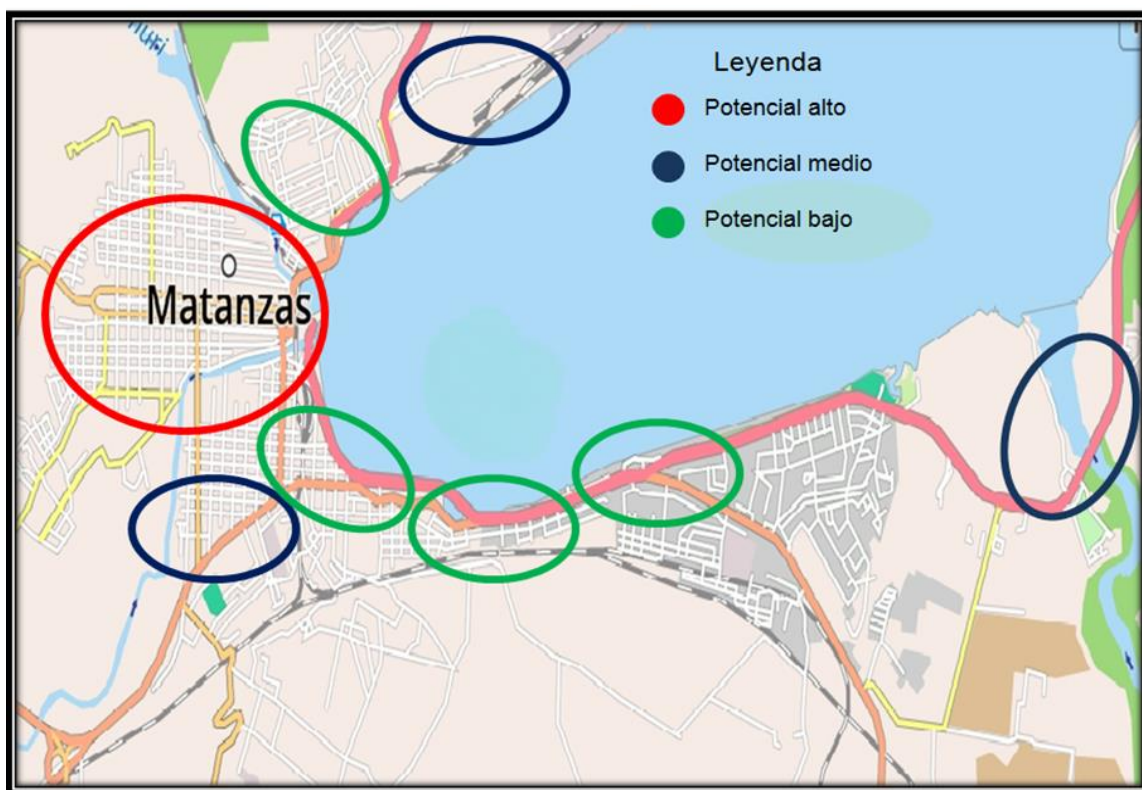


Figura 3.3. Potencial patrimonial de la ciudad de Matanzas.

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el potencial patrimonial solo se tiene en cuenta el patrimonio cultural tangible y dentro de este los bienes inmuebles.

### **Paso 3. Análisis de las políticas públicas vigentes para los sectores del patrimonio en la ciudad**

Tarea 1. Análisis del sistema de gobierno de la ciudad.

A nivel internacional la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural del año 2001 en los artículos 1, 4, y 7 reconocen que la cultura caracteriza a los grupos y



sociedades, adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio; establece la relación de la diversidad cultural y los derechos humanos y el patrimonio cultural como ente de creación pero que se desarrolla plenamente en contacto con otras culturas. El sistema de gobierno de la ciudad en cuanto a ordenanzas referidas al patrimonio cultural tangible de la ciudad, su gestión y puesta en valor, se rige, al igual que en todo el país, por las legislaciones vigentes para la protección del patrimonio cultural establecidas por el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural y el Ministerio de Cultura; amparado por la Constitución de la República de Cuba en el Artículo 39, incisos H e I

Artículo 39: El Estado orienta, fomenta y promueve la educación, la cultura y las ciencias en todas sus manifestaciones. En su política educativa y cultural se atiende a los postulados siguientes:

- h) El Estado defiende la identidad de la cultura cubana y vela por la conservación del patrimonio cultural y la riqueza artística e histórica de la nación. Protege los monumentos nacionales y los lugares notables por su belleza natural o por su reconocido valor artístico o histórico;
- i) El Estado promueve la participación de los ciudadanos a través de las organizaciones de masas y sociales del país en la realización de su política educacional y cultural.

Tarea 2. Análisis del macro y micro entorno de la ciudad.

Esta tarea analiza el macro y micro entorno de la ciudad mediante el análisis de factores que influyen en la conservación y gestión del PCT.

Consiste en reflexionar, de forma sistémica, sobre los distintos factores, y a posteriori, poder actuar de forma estratégica sobre los mismos. Este análisis situacional se puede hacer a través de la herramienta o técnica DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Se establecen los factores de impacto alto, y se procede a elegir aquellas oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades del sector, con el fin de plantear las estrategias a corto, mediano y largo plazo. La evaluación comparativa se establece una escala de (5) Fuerte impacto, (4) De mediano a fuerte impacto, (3) Mediano impacto, (2) Pequeño impacto y (1) No existe impacto (Anexo 3).

Fortalezas:

- F1) Total interés por parte de actores sociales en la conservación del PCT.
- F2) Existencia de una organización que involucre a todos los actores sociales de la ciudad para la gestión del PCT.
- F3) Influencia directa sobre el PCT por parte de actores sociales decisores.
- F4) Los actores sociales decisores y claves coinciden en los criterios para la gestión del PCT.
- F5) Creación de la oficina del conservador y del historiador de la ciudad.

Debilidades:

- D1) Poca influencia de los actores sociales claves en la toma de decisiones sobre el PCT.
- D2) La comunicación entre actores sociales es insuficiente.
- D3) Poco conocimiento por parte de actores sociales claves sobre los elementos del PCT.
- D4) Insuficiente comprensión por actores sociales decisores de que el PCT es fuente de trabajo comunitario.
- D5) Insuficiente coordinación e integración de instituciones culturales y docentes territoriales para enfrentar el proceso de salvaguardia del PCT.

Oportunidades:

- O1) Decreto 118 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Reglamento para la ejecución de la ley de protección al patrimonio cultural, de 23 de septiembre de 1983.
- O2) La calidad en la preparación teórico- metodológica y práctica de gran número de especialistas de instituciones culturales y docentes del país.
- O3) La tendencia al trabajo entre las instituciones culturales y la comunidad.
- O4) La existencia de instituciones culturales interesadas en la conservación del PCT.
- O5) Declaración de la ciudad de Matanzas como ciudad turística.

Amenazas:

- A1) Colocación de elementos estructurales y decorativos discordantes.
- A2) Colocación de elementos de carpintería discordantes con la tipología de las edificaciones.
- A3) Desmonte de cubiertas de madera en buen estado o recuperables para sustituirla por elementos de hormigón armado.

A4) Sustitución de pavimentos de gran calidad y/o valor patrimonial por otros de dudosa calidad en aras de un falso modernismo.

A5) Modificación o eliminación de elementos estructurales y/o decorativos en fachada.

Una vez realizado el análisis a la matriz DAFO se establece el posicionamiento estratégico de la ciudad, encontrándose en estado de supervivencia y para ello se estructura la solución estratégica general, teniendo en cuenta los aspectos principales de la matriz:

- Fortaleza principal: Creación de la oficina del conservador y del historiador de la ciudad.
- Debilidad principal: Insuficiente coordinación e integración de instituciones culturales y docentes territoriales para enfrentar el proceso de salvaguardia del PCT.
- Oportunidad principal: La existencia de instituciones culturales interesadas en la conservación del PCT.
- Amenaza principal: Modificación o eliminación de elementos estructurales y/o decorativos en fachada.

Solución estratégica general: Si la ciudad logra suficiente coordinación e integración de instituciones culturales y docentes para enfrentar el proceso de salvaguardia del PCT y se apoya en la oficina del conservador y del historiador de la ciudad podría aprovechar al máximo las instituciones culturales interesadas en la conservación del PCT para atenuar los efectos que provoca la modificación o eliminación de elementos estructurales y/o decorativos en fachada.

### **3.2 Etapa II: Actores Sociales (AS) involucrados en la ciudad**

#### **Paso 1. Nivel de participación de los actores sociales involucrados en la ciudad**

Tarea 1. Conceptualización de los criterios para identificar AS y su nivel de participación en la ciudad.

Esta tarea es cumplimentada en el capítulo 2, epígrafe 2.3 y queda definido de la siguiente forma:

Análisis de interés, poder, posición e influencia: Análisis cualitativo de los actores sociales sobre otros actores sociales, adoptando relaciones predominantes:

interés (sector consultado); poder (comunicación entre actores); posición (organización) e influencia (toma de decisiones).

Tarea 2. Realizar entrevista a los AS decisores y claves del territorio.

La entrevista a los AS decisores del PCT en la ciudad de Matanzas tuvo como entrevistados a 7 personas con poder de decisión en las entidades involucradas de los ámbitos del patrimonio: Dirección Provincial de Patrimonio, Gobierno Provincial, Dirección Provincial de Planificación Física, Oficina del Historiador de la ciudad, Oficina del Conservador de la ciudad y Registro Provincial de Bienes Culturales (Anexo 4). Por otro lado, a los AS claves la entrevista se realiza a una muestra de 10 propietarios y gestores del PCT de la ciudad en función de la base de datos que dispone la Oficina Provincial de Patrimonio en ese momento, y de la observación directa por parte del autor (Anexo 5). El trabajo con los AS sociales se inició desde el momento de la identificación del PCT de la ciudad, proceso que requiere de confianza, respeto y sobre todo de voluntad por parte de autoridades, propietarios y gestores, población y en este caso del grupo de trabajo.

Los resultados obtenidos permitieron identificar los actores sociales directos e indirectos que intervienen en los ámbitos del patrimonio que intervienen en la ciudad de Matanzas:

- El 100% de los AS decisores consideran que su organización por las funciones que cumple tiene incidencia directa en la gestión del PCT, la media para esta variable es de 1.00 y no presenta desviación estándar. En el caso de los AS claves consideran que su función de gestores del PCT aporta directamente un 30% a la conservación del patrimonio de la ciudad y un 70% de forma indirecta, mostrando para este caso, una media de 1,70 y una desviación estándar de 0,483.
- El 100% de los AS decisores y claves coinciden en el interés de conservación, puesta en valor y recuperación del PCT en la ciudad, en ambos casos con una media de 1,00 y sin desviación estándar.
- Respecto a la comunicación entre los AS decisores involucrados en la gestión del PCT en la ciudad, el 71,42% %, considera que es buena y el 28,57% considera que es regular con una media de 3,29 y desviación estándar de 0,488. De los AS claves, el 20% calificó como muy buena la comunicación

entre los actores sociales decisores y claves, el 70% la califica de buena y el 10% de regular, arrojando una media de 2,90 y desviación estándar de 0,568.

- Sobre la existencia de una organización que gestione e involucre a los actores sociales para la gestión del PCT en la ciudad, los AS decisores en un 85,71% considera que existe y el 14,28% considera que no existe, para una media de 1,14 y una desviación estándar de 3,78. Con respecto a los AS claves un 40% apunta que no existe y un 60% señala que existe una organización que gestione e involucre a todos los actores sociales del PCT, con una media de 1,40 y una desviación estándar de 5,16 y reconocen, coincidiendo con los AS decisores, la oficina del conservador de la ciudad de Matanzas como esa organización.
- A la consulta sobre si la organización influye en la toma de decisiones sobre el PCT, los AS decisores en un 85,71% señalan que sí, demostrando una media 1,14 y una desviación estándar de 3,78. Con respecto a los AS claves, un 40% de los gestores siente que son incluidos en el momento de la toma de decisiones sobre el patrimonio por parte de las autoridades locales y un 60% no se siente incluido, para una media de 1,60 y una desviación estándar de 5,16.
- Respecto a la importancia de los criterios para la creación de valor en ciudades a partir del PCT, los AS decisores señalan la importancia para el mercado, los rasgos originales, la accesibilidad y la disponibilidad del recurso cultural como los decisivos con más del 70% en todos los casos. Los AS claves coinciden en la importancia para el mercado, rasgos originales y disponibilidad del recurso cultural como los más importantes, esta vez con más del 60%.

Tarea 3. Establecer el nivel de participación de los AS en el territorio.

Con esta información fue posible establecer el nivel de participación de los AS decisores y claves del PCT en la ciudad de Matanzas, se desprende que las instituciones: Dirección Provincial de Patrimonio, Gobierno Provincial, Planificación Física, Oficina del Historiador de la ciudad, Oficina del Conservador de la ciudad y el Registro Provincial de Bienes Culturales son actores directos en la conservación y gestión del PCT de la ciudad, y su relación es muy cercana en la gestión del patrimonio cultural (Figura 3.4).

| Preguntas                            | Influencia de la organización, según sus funciones, sobre el PCT (Función) |           | Interés de la organización en la conservación del PCT (Interés) |           | Comunicación entre actores sociales decisores y actores sociales claves (Poder) |           |        |         |      | Organización que involucre actores sociales para la gestión del PCT (Posición) |           | Influencia de la organización en la toma de decisiones sobre el PCT (Influencia) |        |
|--------------------------------------|--|-----------|---|-----------|---|-----------|--------|---------|------|--|-----------|--|--------|
|                                      | Directa  | Indirecta | Directo   | Indirecto | Excelente   | Muy buena | Buena  | Regular | Mala | Sí existe  | No existe | Sí   | No     |
| Gobierno Provincial                  | 1  |           | 1   |           |   |           | 1      |         |      | 1  |           |  | 1      |
| Oficina de Bienes Culturales         | 1  |           | 1   |           |   |           | 1      |         |      | 1  |           | 1  |        |
| Oficina del Historiador de la Ciudad | 1  |           | 1   |           |   |           | 1      |         |      | 1  |           | 1  |        |
| Oficina del Conservador de la Ciudad | 1  |           | 1   |           |   |           | 1      |         |      | 1  |           | 1  |        |
| Planificación Física Provincial      | 1  |           | 1   |           |   |           |        | 1       |      |  | 1         | 1  |        |
| Oficina Provincial de Patrimonio     | 1  |           | 1   |           |   |           | 1      |         |      | 1  |           | 1  |        |
| Dirección Provincial de Patrimonio   | 1  |           | 1   |           |   |           |        | 1       |      | 1  |           | 1  |        |
| Total                                | 7  |           | 7   |           |   |           | 5      | 2       |      | 6  | 1         | 6  | 1      |
| %                                    | 100%   |           | 100%  |           |   |           | 71,42% | 28,57%  |      | 85,71%   | 14,28%    | 85,71%   | 14,28% |

Figura 3.4. Identificación de AS decisores directos e indirectos que intervienen en la gestión del PCT de la ciudad de Matanzas.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Etapa III: Identificación del patrimonio cultural tangible de la ciudad

La puesta en práctica de esta etapa en todos sus pasos, se inició con la autorización de la Dirección Provincial de Patrimonio para el uso de las fichas de inventario para los bienes inmuebles, respetando las metodologías y leyes vigentes. La ejecución de esta etapa fue posible gracias a la participación activa y decidida de los gestores y propietarios del PCT y de organizaciones culturales en la ciudad de Matanzas.

#### Paso 1. Inventario del PCT de la ciudad

El inventario es una herramienta cuantitativa que permite evidenciar la cantidad de recursos culturales que dispone la ciudad de Matanzas. Resultado de la presente investigación fueron registrados 121 bienes inmuebles (Anexo 6). El inventario se realizó en los 28 Km<sup>2</sup> que abarca la ciudad de Matanzas. Los resultados del inventario se presentan clasificados por ámbitos (categorías) del PCT:

Domésticos: 39

Civiles: 49

Industriales: 9

Religiosos: 7

Militares: 4

Conmemorativos: 13

## **Paso 2. Establecimiento de criterios para la toma de decisiones en función de la creación de valor a partir de la identificación del PCT en la ciudad**

El cumplimiento de este paso se realiza en el capítulo 2, etapa III de este procedimiento. Para la valoración intrínseca del PCT se definieron los siguientes criterios en función de la creación de valor en la ciudad: importancia para el mercado, rasgos originales, accesibilidad, factibilidad económica y social y disponibilidad del recurso cultural. Con la información sistematizada y actualizada del inventario del PCT de la ciudad de Matanzas se pasa a la evaluación de los bienes inmuebles.

- **Importancia para el mercado:** Se refiere al valor que refleja el bien inmueble para la población local, los visitantes y los inversores, en función de su relación con el entorno y las características propias que presenta el PCT (valor histórico, valor social y valor cultural).
- **Rasgos originales:** Se considera cuando los diferentes bienes inmuebles mantienen sus rasgos originales: estructura, función y que los materiales de construcción usados en caso de restauración sean similares o iguales a los originales.
- **Accesibilidad:** Condición que deben cumplir los espacios para garantizar su uso y disfrute a todo el mercado en igualdad de condiciones, todo esto sin afectar los valores patrimoniales de los bienes.
- **Factibilidad económica y social:** Representa el aporte económico y social para la creación de valor, contrastado con los riesgos que enfrentan los bienes al estar involucrados en este proceso.
- **Disponibilidad del recurso cultural:** Se define como la posibilidad de los bienes de estar involucrado en el proceso de creación de valor siempre que sus posibilidades estructurales lo permitan o siempre que sus gestores estén de acuerdo con la explotación de su bien patrimonial.

## **Paso 3. Análisis de los bienes inmuebles según los criterios para la toma de decisiones en función de la creación de valor a partir del PCT existente en la ciudad**

Cada uno de los criterios establecidos tienen importancia por sí mismos, por ello su análisis y evaluación debe ser individualizada. Puede darse el caso que un sitio

sea considerado como resistente respecto a varios parámetros pero muy vulnerable a cierta actividad o impacto negativo provocado por los visitantes.

Para cumplir con este paso se realiza una valoración intrínseca de los bienes inmuebles de la ciudad, con la utilización de una escala de (3) alto, (2) medio y (1) bajo, para valorar los bienes inmuebles respecto a cada criterio establecido (Anexo 7).

Resultado de la evaluación a los 121 bienes inmuebles inventariados en el paso 1, se pueden establecer los siguientes aspectos:

- Hay 35 bienes inmuebles que representan el 28% del total analizado que cumplen en un 93% con los criterios establecidos y se encuentran en óptimas condiciones para la creación de valor en la ciudad.
- Otros 21 bienes inmuebles representan el 21% del total analizado y cumplen los criterios en un rango de 66% a 86%, principalmente definido por la baja importancia para el mercado. Se puede considerar por el GEPCT la planificación de acciones para elevar los parámetros deficientes.
- El resto de los bienes suman 60 y representan el 49% del total analizado pero cumplen con menos del 60% de los criterios establecidos, con mayor incidencia en la importancia para el mercado lo que imposibilita su puesta en valor a corto plazo, el GEPCT debe definir acciones corto y largo plazo para gestionar estos inmuebles.

Una vez identificados los bienes en óptimas condiciones para la creación de valor en la ciudad, se debe confeccionar una ficha de inventario para cada bien inmueble, en esta se desarrollará cada uno de los criterios de forma más explícita y se analizan otros aspectos de importancia para la puesta en valor de los mismos, como ejemplo se confecciona la ficha de inventario para la Aduana de Matanzas (Anexo 8). La confección de esta ficha está amparada por las orientaciones metodológicas para el sistema de inventario de monumentos del Ministerio de Cultura que se muestran a continuación

#### 1. Descripción del modelo:

1.1. Localización: Deberá expresarse con la mayor precisión posible la ubicación territorial –urbana o rural- del inmueble a registrar. Si la ubicación no cuenta con elementos de localización definidos, estos deberán describirse de forma tal que el inmueble pueda ser identificado con exactitud.



- Si carece de enumeración deberá consignarse como s/n.
- En ningún caso pueden omitirse las entrecalles si se trata de una zona urbana.
- Si está situado en un área rural, deberá referirse su localización a algún elemento de referencia puntual, carreteras (km.), ríos, puentes, construcciones, fábricas, escuelas, comunidad rural, etc., además de expresar si está situado dentro del área de una cooperativa, granja, propiedad particular campesina (finca).

#### 1.2. Denominación:

- Nombre original: Se refiere al nombre tradicional por el cual la construcción resulta conocida.
- Nombre actual: Se consignará el nombre o nombres por los que la construcción es conocida actualmente.

En ocasiones la denominación puede coincidir con el uso (tradicional o actual) pero en ningún caso puede ser omitida o confundida con el uso. Por ejemplo, no se considera como denominación expresar que el inmueble es una vivienda, un cuartel o un fortín, salvo que ello esté referido a una designación hecha usual.

1.3. Época de construcción: La época consiste en una apreciación tentativa, no fundamentada por documentación y que se apoya en el análisis de los elementos arquitectónicos que conforman la estructura básica del inmueble, haciendo abstracción de modificaciones posteriores salvo en el caso de que estas resulten muy profundas.

El criterio de clasificación cronológica debe justificarse con la descripción que del inmueble se hace en componentes significativos, es decir, no puede clasificarse en inmueble como del XVII y que se describan componentes significativos del XIX sin haberse expresado cronológicamente que ha sufrido modificaciones sustanciales. Si se conoce la fecha fundamentada por documentación se colocará la fecha exacta.

1.4. Grado de integridad: De acuerdo con el aspecto general que presente la construcción y por simple inspección se marcará su estado de conservación, para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes parámetros.

- No transformada: Cuando el inmueble no presenta huellas de deterioro en los elementos componentes (carpintería, herrería, repello, cornisas,

pretilos, molduras, aleros, etc.) y en los elementos estructurales (muros de carga, columnas, arcos, vigas, arquivoltas, cubierta, etc.).

- Poco transformada: Cuando el inmueble presenta huellas de deterioro sin llegar a ser notables o que pongan en peligro la conservación del mismo, es decir, cuando el deterioro se observa en elementos componentes y no en elementos estructurales.
- Transformada: Cuando el inmueble presenta huellas de deterioro fácilmente perceptibles que afectan las estructuras del mismo y por tanto amenaza su existencia.

1.5. Tipología: (uso original). Se indicará el uso original sin tener en cuenta si corresponde con el uso actual o no.

1.6. Observaciones: Se debe hacer una descripción muy general del objeto inventariado pero la misma debe constituir la información fundamental que posibilite comprender las razones y criterios por los cuales ha sido inventariado el inmueble dado. Se refiere a una descripción física y/o arquitectónica del inmueble que debe dar medidas de su importancia y características esenciales.

1.7. Control: Se consignará el nombre de la personal que confeccionó la planilla, así como la fecha en que se terminó de llenar. Se relacionará igualmente el nombre y cargo de la persona que haga el trabajo de revisión y la fecha en que se realizó este trabajo.

2. Especificaciones:

2.1. En todos los casos ningún dato puede ser omitido si no es posible determinarlo o no lo posee, debe expresarse tal circunstancia pero nunca dejar la información sin registrar.

2.2. El No. de Registro se realizará de acuerdo a la instrucción establecida por la Dirección de Patrimonio Cultural para este fin.

2.3. Debe enviarse una copia de la planilla de cada inmueble inventariado a la Dirección de Patrimonio Cultural, al archivo de la sección de Patrimonio Cultural de la Provincia y al Municipio al que pertenece el bien inventariado.

### **Conclusiones parciales del capítulo III**

1. El procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible da la posibilidad de contar con

un instrumento para la gestión de los productos culturales, así como la integración de los sectores implicados en la ciudad de Matanzas.

2. El procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible fue aplicado de forma parcial en la ciudad de Matanzas lo que demuestra su valor práctico.
3. La aplicación del procedimiento demuestra la existencia de potencial patrimonial en la ciudad de Matanzas y lo expone sometido a criterios establecidos por expertos para su valoración e identificación.

## **Conclusiones**

1. Los fundamentos teórico - metodológico que sustentan la identificación del patrimonio cultural tangible, determinan la necesidad de la elaboración e implementación de procedimientos para la identificación del patrimonio cultural tangible y la integración de este en la creación de valor en ciudades. Para ello, por las características propias de los bienes inmuebles se requiere la participación y articulación entre actores sociales involucrados en su gestión; así como una planificación e implementación, de forma lógica y estructurada, de diferentes variables del marketing de ciudad.
2. El procedimiento diseñado en sus etapas y pasos logra establecer el papel y correspondencia entre la gestión del patrimonio cultural tangible y la creación de valor en ciudades, que desde un enfoque de integración entre actores sociales, sostenibilidad y el empleo coherente de métodos y técnicas pertinentes, contribuye a la identificación del patrimonio cultural tangible y su gestión para la creación de valor en ciudades.
3. A partir de la evaluación de la situación actual en la gestión e identificación del patrimonio cultural tangible en la ciudad de Matanzas, se pudo constatar la falta de comunicación entre los actores sociales involucrados y las insuficiencias en el inventario y evaluación de este tipo de patrimonio, provocando el deterioro de bienes con alto potencial patrimonial.
4. Mediante la aplicación del procedimiento para la creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible se detectan bienes inmuebles en mal estado de conservación independientemente de tener un alto potencial patrimonial, ya sea por las historias que encierran o por el valor visual que aportarían debido a sus ubicaciones privilegiadas.

## **Recomendaciones**

Una vez realizado el análisis crítico a los resultados de la investigación emitidos en las conclusiones, se recomienda:

1. Hacer extensivos los resultados de la investigación al Consejo Nacional de Patrimonio Cultural y a través del mismo que se difundan en las demás ciudades del país con el objetivo de promover su aplicación por parte de los gobiernos locales.
2. Fortalecer el vínculo entre los actores sociales involucrados en la gestión del patrimonio cultural tangible mediante grupos de trabajo y encuentros donde puedan expresar sus criterios para la identificación y puesta en valor de los bienes inmuebles.
3. Programar cursos de formación para actores sociales claves, en especial para los propietarios de bienes inmuebles con el objetivo de fortalecer sus conocimientos referentes a los elementos del patrimonio cultural tangible proporcionándoles las herramientas necesarias para la gestión y conservación de sus inmuebles.
4. Facilitar el procedimiento propuesto y su aplicación, como material de estudio a las carreras de Licenciatura en Economía y Estudios Socioculturales, contribuyendo al desarrollo de una visión más integral referente a las oportunidades que ofrece el marketing de ciudad y la identificación del patrimonio para la creación de valor en ciudades.

## Bibliografía

- Ábalo, J., Varela, J. y Rial, A. 2006. El análisis de importancia - valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 2006, vol. 18, no. 4.
- Aguilera, M. y Perales, A. 1994. La imagen de las ciudades en el marketing urbano. *Marketing y ventas*, 1994, s/vol., no. 79.
- Baloglu, S. Y Brinberg, D. 1997. Affective images of tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 1997, vol. 35, no. 4.
- Bloom, J. 2005. Market segmentation: a neural network application. *Annals of Tourism Research*, 2005, vol. 32, no. 1.
- Borja, J. 2004. Del espacio público al marketing de ciudades. I Congreso de City Marketing Elche´4.Elche, Abril 2004. [en línea]. Disponible en: <http://www.futurelx.com/docs/articulos/borja.pdf> [citado el 1 de Marzo de 2005].
- Cantos, 2015 E. La ciudad como producto turístico: análisis desde la economía política marxista. *Retos Turísticos*. 14 (3): 65-70, 2015. Sales, 2007.
- Carneiro, A. R. 2005. Métodos de análisis de los bienes materiales, naturales y culturales utilizando la conservación urbana. En CECI - Centro de Estudos Avançados da Conservação Integrada, Programa ITUC (Integrated Territorial and Urban Conservation), Gestión de la conservación integrada urbana y territorial. Recife: CECI/ITUC
- Chen, P.J. y Kerstetter, D. 1999. International students´ image of rural Pennsylvania as a travel destination. *Journal of Travel Research*, 1999, vol. 37, no. 2.
- Consejo Nacional de Patrimonio Cultural. Ministerio de Cultura. 2002. Protección del patrimonio cultural. Compilación de textos legislativos.
- Coulomb, R. 2006. Centralidad e identidades colectivas. Objetivos y estrategias para la rehabilitación de un Centro Histórico. En Aguilar, I. ed. *Manejo y Gestión de Centros Históricos. Conferencias de los Encuentros Internacionales II y III, La Habana Vieja, 2003 y 2004*. La Habana: Ediciones Boloña, 2006.

- De Elizagarate, V., Mediano, L. y Domingo, M. 2005. Estrategias de marketing para la gestión público- privada del comercio de Guipúzcoa. Un modelo basado en el análisis cluster. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 2005, s/vol., no. 12.
- De Elizagarate, V. 2005. La creación de valor y la diferenciación de la ciudad. Una aplicación del análisis clúster como apoyo a las decisiones de marketing en las ciudades. XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Actas Congreso. Madrid, 2005.
- De Elizagarate, V. 2008. Marketing de ciudades: estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global. Madrid: Editorial Pirámide, 2008.
- De Elizagarate, V. Marketing de ciudad. Madrid: Editorial Pirámide, 2010.
- Dobni, D. 1990. In search of brand image: a foundation analysis. *Advances in Consumer Research*, 1990, vol. 17, no. 1, p. 110-119.
- Echtner, CM. y Ritchie, B. 1993. The measurement of destination image: an empirical assessment. *Journal of Travel Research*, 1993, vol. 31, no. 4.
- Friedmann, R. 1995. Marketing regional: un nuevo instrumento para el desarrollo de las regiones. *Revista Chilena de Administración Pública*. Santiago: CED, 1995b, s/vol., no. 7.
- Friedmann, R. 2004. Urban management by complexity. Nuevas formas de gestión estratégica urbana y de participación ciudadana. En Fernández, G. y Leva, G. (eds.). *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires: Editorial Universidad Nacional de Quilmes, 2004.
- García, D. y Pancorbo, JC. 2017. Rutas turísticas de la ciudad de Matanzas para el mercado estadounidense. Rodríguez, Y. (tutora). Matanzas. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas.
- Gartner, WC. 1989. Tourism Image: Attribute Measurement of State Tourism Products Using Multidimensional Scaling Techniques. *Journal of Travel Research*, 1989, vol. 28, no. 2.
- Gómez, PM. 2003. La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing. *Cuadernos de gestión*, 2003, vol. 3, no. 1-2. [en línea]. Disponible en: <http://>

- [www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/301.pdf](http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/301.pdf) [citado el 18 de Enero de 2005].
- González, AM., Cervantes, M. y Muñoz, N. 2000. El constructo de estilo de vida en el comportamiento del consumidor turístico: aplicación a la población urbana de Castilla y León. *Revista de Investigación Económica y Social*, 2000, vol. 1, no. 2.
  - Grande, E. y Abascal, E. 1995. *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial, 1995.
  - Guarderas, R. 2013. Gestor cultural: revisión de caminos. I Congreso ecuatoriano de Gestión Cultural. Hacia un diálogo de saberes para el buen vivir y el ejercicio de los derechos culturales. FLACSO - Ecuador.
  - Guedes, E. 2004. Mapeo de actores sociales: un enfoque de redes sociales en el marco del desarrollo local". Universidad de la República de Uruguay.
  - Haahti, AJ. 1986. Finland's competitive position as a destination. *Annals of Tourism Research*, 1986, vol. 13, no. 1.
  - Hair, J. Jr., et al. 1999. *Análisis multivariante*. Madrid: Editorial Prentice Hall Iberia, 1999.
  - Hidalgo, R. 2014. El patrimonio cultural inmueble del área declarada Monumento Nacional dentro del Centro Histórico Urbano de Matanzas y su repercusión en la identidad local. Matanzas. 70 h. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Estudios Socioculturales. Universidad de Matanzas. Instituto Nacional de Cultura, 2007.
  - Hudson, S., Hudson, P. y Miller, GA. 2004. The measurement of service quality in the tour operating sector: a methodological comparison. *Journal of Travel Research*, 2004, vol. 42, no. 3.
  - Kotler, P. 2000. Dirección de Marketing. 10ma ed. Madrid: Editorial Prentice Hall, 2000.
  - Lee, YC., Yen, TM. y Tsai, CH. 2008a. Using importance- performance analysis and decision making trial and evaluation laboratory to enhance order- winner criteria: a study of computer industry. *Information Technology Journal*, 2008, vol. 7, no. 3.



- León, A. 2014. La fotografía de arquitectura en primer plano de los inmuebles del Centro Histórico de Palmira 1900-1935. Cienfuegos. 64h. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Estudios Socioculturales. Universidad de Cienfuegos.
- Levenburg, NM. Y Magal, M. 2005. Applying importance- performance analysis to evaluate e- business strategies among small firms. *E- Service J.*, 2005, vol. 3, no. 3.
- Lévy, JP. 1993. Segmentación y posicionamiento perceptual del producto. Técnicas, sistemas y algoritmos. *ESIC- Market*, Oct. /Dic. 1993, s/vol., no. 76.
- Ley 1 1977. Protección de los Monumentos Nacionales y Locales de la República de Cuba.
- Ley 2 1977. Protección de los Monumentos Nacionales y Locales de la República de Cuba.
- López M. 2015. Procedimiento para el desarrollo de la investigación de mercados en las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba. Rodríguez Y. y Tanda J, (tutores). Matanzas. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas.
- Luque, T., *et al.* 2002. *Granada vista por los granadinos*. Granada: Ayuntamiento de Granada, 2002.
- Martilla, JA. y James, JC. 1977b. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 1977b, vol. 17, no. 4.
- Martínez, F. 2008. Mapeo de actores en 10 pasos. lineamientos metodológicos.
- Medina, A. 2018. Creación de valor en centros históricos urbanos a partir del patrimonio. Rodríguez, Y. (tutora). Matanzas. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas.
- Ministerio de Cultura 1979. Decreto No. 55. "Reglamento para la ejecución de la Ley de los Monumentos Nacionales y Locales de la República de Cuba.
- Mori, M. 2008. Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria. Universidad de San Martín de Porres. Perú.

- Muñoz, L. 2003. Benchmarking y marketing estratégico de ciudades. *Programa de doctorado: Técnicas avanzadas de planificación, gestión y control financiero comercial*. Granada: Universidad de Granada, 2003.
- Ortega, E. 1992. *Manual de investigación comercial*. Madrid: Editorial Pirámide, 1992.
- Pancorbo, JA. 1999. Desarrollo de indicadores urbanos para la gestión de marketing de ciudad. Placer, JL. y Álvarez, R. (tutores) León. 709 h. *Tesis Doctoral*. Universidad de León, 1999.
- Paniagua, FJ. y Blanco, E. 2007. Presente y futuro de la comunicación estratégica de la ciudad. *FISEC, Estrategias, 2007*, año III, vol. 4, no. 8.
- Paz, S. 2005. Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2005, vol. 10, no. 030.
- Picón, E., et al. 2001. Evaluación de la satisfacción del consumidor mediante el análisis de la importancia - valoración: una aplicación a la evaluación de destinos turísticos. I Congreso Galego de Calidade. Santiago de Compostela, Marzo 2001.
- Pons, RC. 2000. Cuba como destino turístico de “Sol y Playa”: imagen y posicionamiento. Calderón, H. y Gil, I. (tutores). Valencia. 440 h. *Tesis Doctoral*. Universidad de Valencia, 2000.
- Pozo, A. (2007). Mapeo de actores sociales. Documento de trabajo. PREVAL - FIDA.
- Rodríguez del Bosque, IA. 1995. La comunicación de la imagen de empresa. *Alta Dirección*, 1995, s/vol., no. 163.
- Rodríguez, Y. 2008. Valoración de la situación de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudades. Tanda, J. (tutora). Matanzas. 111 h. *Trabajo de Diploma*. Universidad de Matanzas, 2008.
- Rodríguez, Y. 2011. Valoración de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudad. Tanda, J. (tutora). Matanzas. 129h. *Tesis de maestría*. Universidad de Matanzas.

- Rodríguez, Y. Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: Caso ciudad de Matanzas. Tanda, J. (tutora). Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). 140 h. Matanzas. Universidad de Matanzas, 2016.
- Santesmases, M. 2005. *Dyane Versión 3. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Editorial Pirámide, 2005.
- Sanz de la Tajada, LA. 1994. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial, 1994.
- Swiss Federal Institute Of Tecnology - Zurich. (2013). Herramientas alternativas para el análisis de los actores involucrados.
- Tanda, J; Rodríguez, Y. y Marrero, M. 2010. El Análisis Clúster y el Marketing: una relación trascendental. Revista Restos Turísticos. ISSN 1681-9713.
- Tanda, J. 2011. Fijación de la identidad urbana deseada en la gestión de ciudades: caso ciudad de Matanzas. Marrero, M. (Tutor). Cuba. Tesis Doctoral. Universidad de Matanzas, 2011.
- Tapella, E. (2007). El mapeo de actores claves, documentos de trabajo del proyecto efecto de la biodiversidad funcional sobre procesos y servicios ecosistémicos, y sustentabilidad de las Américas: un abordaje interdisciplinario. Universidad Nacional de Córdoba.
- Tonge, J. Y More, SA. 2007. Importance- satisfaction analysis for marine- park hinterlands: a western Australian case study. *Tourism Manage*, 2007, vol. 8, no. 3, p. 453-461.
- UNESCO 1972. Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural. "Documentos internacionales de conservación y restauración", en Gómez Consuegra, Lourdes 2004, Universidad de Camagüey, Cuba.
- UNESCO 1983. *Culturas, diálogo entre los pueblos del mundo*. Paris. 1983.
- UNESCO 2004. "Instrucción metodológica sobre el sistema de inventario de monumentos". La Habana, Cuba.

- UNESCO 2005. “Gestión del paisaje histórico urbano, Memorándum de Viena”, en El patrimonio mundial y la arquitectura contemporánea. <http://unesco.org> [consulta: Enero de 2010].
- UNESCO 2008. Convenciones Sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural. Convenciones UNESCO. Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe. Ediciones UNESCO. La Habana.
- UNESCO 2009. “Retos de la conservación del patrimonio monumental de América Latina y el Caribe”, en revista Revolución y Cultura, No. 2, La Habana, Cuba.
- Varela, J., *et al.* 2002. Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas. *Psicothema*, 2002, vol. 14, no. 1.
- Vázquez Casielles, R. 1989. La imagen de la empresa detallista y su percepción por los consumidores: una aplicación del análisis factorial. *ESIC-MARKET*, 1989, s/vol., no. 65.
- Villacís, MC. 2019. Puesta en valor turístico del Patrimonio Cultural Inmaterial en ciudades: Caso de estudio Centro Histórico de Quito. Ayala, H y Pons, RC. (tutores). Quito. Tesis doctoral. Universidad de la Habana.
- Zhang, HQ. y Chow, I. 2004. Application of importance- performance model in tour guides' performance: evidence from mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong. *Tourism Management*, 2004, vol. 25, no. 1.
- Zúñiga, L. 2012. *Metodología: Gestión ambiental urbana de recursos construidos de valor patrimonial. Aplicación en Gibara, Holguín*. Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas (InSTEC)/Ciencia, Tecnología y Medioambiente (CITMA), Cuba.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario a actores sociales decisores del patrimonio cultural tangible de la ciudad de Matanzas.

El presente cuestionario tiene como objetivo determinar las funciones, roles, poder, posición, interés e influencia de los actores sociales decisores relacionadas con el patrimonio cultural tangible (PCT) para salvaguardar la riqueza cultural de Matanzas.

Solicitamos su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario, sus criterios y opiniones son importantes para los resultados de esta investigación.

Preguntas:

1. Las funciones que cumple su organización en la ciudad tienen influencia sobre el PCT de forma:

Directa\_\_\_\_ Indirecta\_\_\_\_

2. Su organización tiene interés en la conservación del PCT de la ciudad de Matanzas:

Directo\_\_\_\_ Indirecto\_\_\_\_

3. La comunicación entre los actores sociales decisores y los actores sociales claves fluye de manera:

Excelente \_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

4. Existe una organización que involucre a todos los actores sociales de la ciudad para la gestión y recuperación del PCT:

Si existe \_\_\_\_ ¿cuál? \_\_\_\_\_

No existe \_\_\_\_

5. Considera que su organización influye en la toma de decisiones sobre el PCT en la ciudad de Matanzas:

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

6. Del listado de criterios que se expresan abajo, cuáles usted considera importante para la creación de valor a partir del PCT:

Señale las que considere.

Importancia para el mercado \_\_\_\_

Rasgos Originales \_\_\_\_

Accesibilidad \_\_\_\_

Factibilidad económica y social \_\_\_\_

Disponibilidad del recurso cultural \_\_\_\_

7. ¿Qué cree usted que se debe tener en cuenta para la creación de valor en ciudades a partir del PCT?

---

---

---

Datos de clasificación:

8. Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

9. Organismo al que pertenece \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

**Fuente: Elaboración propia.**

## **Anexo 2. Cuestionario a actores sociales claves del patrimonio cultural tangible de la ciudad de Matanzas.**

El presente cuestionario tiene como objetivo indagar sobre sus conocimientos, interés de participación y recuperación del patrimonio cultural tangible en la ciudad de Matanzas

Solicitamos su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario, sus criterios y opiniones son importantes para los resultados de esta investigación.

Preguntas.

1. Usted como gestor del PCT en la ciudad de Matanzas considera que su aporte es:

Directo\_\_\_\_ Indirecto\_\_\_\_

2. El conocimiento que usted posee sobre los elementos del patrimonio cultural tangible es:

Conocimiento amplio\_\_\_\_ Conocimiento aceptable\_\_\_\_ Conocimiento medio\_\_\_\_

Conocimiento bajo\_\_\_\_ Ningún conocimiento \_\_\_\_

3. ¿Tiene conocimiento si existen actores sociales del patrimonio cultural tangible en la ciudad?

Sí existen\_\_\_\_ Parcialmente existen\_\_\_\_ Existen en algunos barrios\_\_\_\_

Existen, pero no son tomados en cuenta\_\_\_\_ No existen\_\_\_\_

4. Usted tiene interés en la conservación y recuperación del PCT de la ciudad de Matanzas:

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

5. Cómo usted valora la comunicación con las entidades del gobierno local y otras instituciones y los gestores del PCT:

Excelente \_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

6. Conoce Usted si para la gestión del PCT existe alguna organización en la ciudad de Matanzas que involucre a actores sociales:

Si existe \_\_\_\_ ¿cuál? \_\_\_\_\_

No existe \_\_\_\_

7. Considera que las organizaciones para la conservación del patrimonio cultural tangible le toman en cuenta como gestor al momento de tomar decisiones sobre el PCT de la ciudad de Matanzas:

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

8. Del listado de criterios que se expresan abajo, cuáles usted considera importante para la creación de valor a partir del PCT:

Señale las que considere.

Importancia para el mercado \_\_\_\_

Rasgos Originales \_\_\_\_

Accesibilidad \_\_\_\_

Factibilidad económica y social \_\_\_\_

Disponibilidad del recurso cultural \_\_\_\_

9. ¿Qué cree usted que se debe tener en cuenta para la creación de valor en ciudades a partir del PCT?

---

---

---

Gracias por su colaboración

**Fuente: Elaboración propia.**

**Anexo 3. Matriz DAFO.**

|             |    | OPORTUNIDADES |    |    |    |    | T  | AMENAZAS |    |    |    |    | T  | Total |
|-------------|----|---------------|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|-------|
|             |    | O1            | O2 | O3 | O4 | O5 |    | A1       | A2 | A3 | A4 | A5 |    |       |
| FORTALEZAS  | F1 | 5             | 2  | 1  | 1  | 2  | 11 | 4        | 4  | 4  | 3  | 4  | 19 | 30    |
|             | F2 | 2             | 4  | 4  | 3  | 1  | 14 | 2        | 2  | 2  | 1  | 2  | 9  | 23    |
|             | F3 | 3             | 1  | 1  | 4  | 2  | 11 | 3        | 3  | 3  | 2  | 3  | 14 | 25    |
|             | F4 | 1             | 3  | 1  | 2  | 3  | 10 | 1        | 1  | 1  | 1  | 1  | 5  | 15    |
|             | F5 | 5             | 4  | 4  | 5  | 4  | 22 | 4        | 4  | 4  | 4  | 5  | 21 | 43    |
|             | T  | 16            | 14 | 11 | 15 | 12 | 68 | 14       | 14 | 14 | 11 | 15 | 68 |       |
| DEBILIDADES | D1 | 1             | 2  | 2  | 3  | 1  | 9  | 5        | 5  | 5  | 4  | 5  | 24 | 33    |
|             | D2 | 2             | 2  | 4  | 3  | 2  | 13 | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 10 | 23    |
|             | D3 | 2             | 4  | 2  | 2  | 3  | 13 | 3        | 3  | 3  | 4  | 5  | 18 | 31    |
|             | D4 | 2             | 3  | 5  | 5  | 2  | 17 | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  | 10 | 27    |
|             | D5 | 4             | 4  | 3  | 4  | 3  | 18 | 4        | 4  | 4  | 3  | 4  | 19 | 37    |
|             | T  | 11            | 15 | 16 | 17 | 11 | 70 | 16       | 16 | 16 | 15 | 18 | 81 |       |
| Total       |    | 27            | 29 | 27 | 32 | 23 |    | 30       | 30 | 30 | 26 | 33 |    |       |

Impactos (Leyenda)

- 5. Fuerte impacto
- 4. De mediano a fuerte impacto
- 3. Mediano impacto
- 2. Pequeño impacto
- 1. No existe impacto

**Fuente: Elaboración propia.**

**Anexo 4. Resultados de las encuestas aplicadas a los AS decisores.**

**Estadísticos**

|                     |          | Función que cumple la organización | Interés en la conservación del PCT | Comunicación entre los AS decisores y claves | Existe una organización que involucre a los AS | Su organización influye en la toma de decisiones |
|---------------------|----------|------------------------------------|------------------------------------|--|--|--|
| N                   | Válido   | 7                                  | 7                                  | 7  | 7  | 7  |
|                     | Perdidos | 0                                  | 0                                  | 0  | 0  | 0  |
| Media               |          | 1,00                               | 1,00                               | 3,29   | 1,14   | 1,14   |
| Mediana             |          | 1,00                               | 1,00                               | 3,00   | 1,00   | 1,00   |
| Moda                |          | 1                                  | 1                                  | 3  | 1  | 1  |
| Desviación estándar |          | ,000                               | ,000                               | ,488   | ,378   | ,378   |
| Mínimo              |          | 1                                  | 1                                  | 3  | 1  | 1  |
| Máximo              |          | 1                                  | 1                                  | 4  | 2  | 2  |
| Suma                |          | 7                                  | 7                                  | 23   | 8  | 8  |

**Función que cumple la organización**

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Directa | 7          | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Interés en la conservación del PCT**

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Directo | 7          | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Comunicación entre los AS decisores y claves**

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Buena   | 5          | 71,4       | 71,4              | 71,4                 |
|        | Regular | 2          | 28,6       | 28,6              | 100,0                |
|        | Total   | 7          | 100,0      | 100,0             |                      |

**Existe una organización que involucre a los AS**

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Sí existe | 6          | 85,7       | 85,7              | 85,7                 |
|        | No existe | 1          | 14,3       | 14,3              | 100,0                |
|        | Total     | 7          | 100,0      | 100,0             |                      |

**Su organización influye en la toma de decisiones**

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Sí    | 6          | 85,7       | 85,7              | 85,7                 |
|        | No    | 1          | 14,3       | 14,3              | 100,0                |
|        | Total | 7          | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: SPSS versión 22.00.



**Anexo 5. Resultados de las encuestas aplicadas a AS claves.**

| Estadísticos        |          |   |                                      |                                       |   |                                   |   |   |
|---------------------|----------|---|--------------------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------------------|---|---|
|                     |          | Aporte como gestor del PCT para la ciudad | Conocimiento de los gestores del PCT | Existencia de AS del PCT en la ciudad | Interés en la conservación y recuperación del PCT | Comunicación entre los AS del PCT | Existencia de una organización que involucre AS | Considera que las organizaciones para la conservación del PCT le toman en cuenta para la toma de decisiones |
| N                   | Válido   | 10  | 10                                   | 10                                    | 10  | 10                                | 10  | 10  |
|                     | Perdidos | 0   | 0                                    | 0                                     | 0   | 0                                 | 0   | 0   |
| Media               |          | 1,70                                      | 2,40                                 | 1,60                                  | 1,00  | 2,90                              | 1,40  | 1,60  |
| Mediana             |          | 2,00                                      | 2,50                                 | 2,00                                  | 1,00  | 3,00                              | 1,00  | 2,00  |
| Moda                |          | 2   | 3                                    | 2                                     | 1   | 3                                 | 1   | 2   |
| Desviación estándar |          | ,483                                      | ,699                                 | ,616                                  | ,000  | ,668                              | ,616  | ,616  |
| Mínimo              |          | 1   | 1                                    | 1                                     | 1   | 2                                 | 1   | 1   |
| Máximo              |          | 2   | 3                                    | 2                                     | 1   | 4                                 | 2   | 2   |
| Suma                |          | 17  | 24                                   | 16                                    | 10  | 29                                | 14  | 16  |

**Aporte como gestor del PCT para la ciudad**

|                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Directo | 3          | 30,0       | 30,0              | 30,0                 |
| Indirecto      | 7          | 70,0       | 70,0              | 100,0                |
| Total          | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Conocimiento de los gestores del PCT**

|               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Amplio | 1          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
| Aceptable     | 4          | 40,0       | 40,0              | 50,0                 |
| Medio         | 5          | 50,0       | 50,0              | 100,0                |
| Total         | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Existencia de AS del PCT en la ciudad**

|                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Existen       | 4          | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
| Parcialmente Existen | 6          | 60,0       | 60,0              | 100,0                |
| Total                | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Interés en la conservación y recuperación del PCT**

|           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Sí | 10         | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Comunicación entre los AS del PCT**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy buena | 2          | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
| Buena            | 7          | 70,0       | 70,0              | 90,0                 |
| Regular          | 1          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
| Total            | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Existencia de una organización que involucre AS**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Sí existe | 6          | 60,0       | 60,0              | 60,0                 |
| No existe        | 4          | 40,0       | 40,0              | 100,0                |
| Total            | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Considera que las organizaciones para la conservación del PCT le toman en cuenta para la toma de decisiones**

|           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Sí | 4          | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
| No        | 6          | 60,0       | 60,0              | 100,0                |
| Total     | 10         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: SPSS versión 22.00.

**Anexo 6. Inventario de bienes inmuebles en la ciudad de Matanzas.**

| Edificaciones y Sitios Históricos en la ciudad de Matanzas |            |         |              |            |           |                |
|--|------------|---------|--------------|------------|-----------|----------------|
| Edificaciones  | Tipología  |         |              |            |           |                |
|  | Domésticas | Civiles | Industriales | Religiosas | Militares | Conmemorativas |
| Puente La Concordia  |            | 1       |              |            |           |                |
| Puente Calixto García Iñiguez                              |            | 1       |              |            |           |                |
| Puente Giratorio   |            | 1       |              |            |           |                |
| Puente Sanchez Figueras                                    |            | 1       |              |            |           |                |
| Puente Bacunayagua   |            | 1       |              |            |           |                |
| Puente Canimar   |            | 1       |              |            |           |                |
| Iglesia San Pedro Apóstol                                  |            |         |              | 1          |           |                |
| Iglesia San Juan Bautista                                  |            |         |              | 1          |           |                |
| Iglesia La Milagrosa                                       |            |         |              | 1          |           |                |
| Catedral San Carlos de Borromeo                            |            |         |              | 1          |           |                |
| Ermita de Montserrat                                       |            |         |              | 1          |           |                |
| Iglesia Bautista (Presbiteriana)                           |            |         |              | 1          |           |                |
| Terminal de Sabanilla                                      |            | 1       |              |            |           |                |
| Hospital de Santa Isabel                                   |            | 1       |              |            |           |                |
| Cementerio de San Carlos                                   |            | 1       |              |            |           |                |
| Terminal de Hershey  |            | 1       |              |            |           |                |
| Edificio de los Cien mil pesos                             | 1          |         |              |            |           |                |
| Teatro Principal   |            | 1       |              |            |           |                |
| Instituto de Segunda Enseñanza                             |            | 1       |              |            |           |                |
| Banco San Carlos, calle Medio y Jovellanos                 |            | 1       |              |            |           |                |
| Asilo San Vicente de Paúl                                  |            | 1       |              |            |           |                |
| Casa de Beneficencia                                       | 1          |         |              |            |           |                |
| Terminal provincial  |            | 1       |              |            |           |                |
| Antiguo Ateneo, hoy Casa de Cultura                        |            | 1       |              |            |           |                |
| Palmar de Junco  |            | 1       |              |            |           |                |
| Portada de la antigua Zona Franca                          |            |         | 1            |            |           |                |
| Escalera de Jesús María                                    |            | 1       |              |            |           |                |
| Balcón de Jáuregui   |            | 1       |              |            |           |                |
| Aceras del Callejón de San Severino                        |            | 1       |              |            |           |                |
| Manzanas de Oro  |            |         | 1            |            |           |                |
| Medio No. 93, Casa de los Combatientes                     | 1          |         |              |            |           |                |
| Milanés No. 35   | 1          |         |              |            |           |                |
| CITMA  | 1          |         |              |            |           |                |
| UNEAC  | 1          |         |              |            |           |                |
| Fábrica de Fósforos de Casas y Rabelo                      |            |         | 1            |            |           |                |
| Casas Quinta (La Panchita)                                 | 1          |         |              |            |           |                |
| Manzaneda No. 7906   | 1          |         |              |            |           |                |
| Casa donde nació Bonifacio Byrne                           | 1          |         |              |            |           |                |
| Casa de Violeta Casals                                     | 1          |         |              |            |           |                |
| Casa de Rafael Somavilla                                   | 1          |         |              |            |           |                |
| Casa de Conrado Benítez                                    | 1          |         |              |            |           |                |
| Tirry No. 81, Carilda Oliver                               | 1          |         |              |            |           |                |
| Casa del Dr. Mario Dihigo                                  | 1          |         |              |            |           |                |
| Casa de Miguel Failde                                      | 1          |         |              |            |           |                |
| Conde de Jibacoa   | 1          |         |              |            |           |                |

Creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible.

Anexos

|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| Casa de José J. Milanés                     | 1 |   |   |   |  |
| Museo de Artes y R.B.C.                     |   | 1 |   |   |  |
| Plaza de la Vigía                           |   | 1 |   |   |  |
| Palacete de la familia Junco                | 1 |   |   |   |  |
| Aduana de Matanzas                          |   | 1 |   |   |  |
| Teatro Esteban                              |   | 1 |   |   |  |
| Cuartel de Bomberos                         |   | 1 |   |   |  |
| Edificio de la Vigía                        |   |   | 1 |   |  |
| Plaza de La Libertad                        |   | 1 |   |   |  |
| Cabildo, Ayuntamiento                       |   | 1 |   |   |  |
| Casa de Doña Isabel Polleschi, viuda de Oña | 1 |   |   |   |  |
| Botica Francesa Dr. Ernesto Triolet         |   | 1 |   |   |  |
| Edificio de Juan M. Andricáin               | 1 |   |   |   |  |
| Hotel Velasco                               | 1 |   |   |   |  |
| Cine Teatro Velasco                         |   | 1 |   |   |  |
| La Viña                                     | 1 |   |   |   |  |
| Hotel La Diana y Colegio La Luz             | 1 |   |   |   |  |
| Biblioteca Ramón Guiterras Font             |   | 1 |   |   |  |
| Casino Príncipe Alfonso/Casino Español      |   | 1 |   |   |  |
| Liceo Artístico y Literario                 |   | 1 |   |   |  |
| Parque René Fraga                           |   | 1 |   |   |  |
| Parque Los Pinos                            |   | 1 |   |   |  |
| Parque iglesia San Juan de Dios             |   | 1 |   |   |  |
| Parque Maceo                                |   | 1 |   |   |  |
| Parque de Plácido                           |   | 1 |   |   |  |
| Parque de La Fraternidad                    |   | 1 |   |   |  |
| Paseo de Martí y su entorno                 |   | 1 |   |   |  |
| Ruinas del ingenio Triunvirato              |   |   | 1 |   |  |
| Cafetal La Dionisia                         |   |   | 1 |   |  |
| Los Molinos                                 |   |   | 1 |   |  |
| Matanzas Tennis Club, Restaurante Bahía     |   | 1 |   |   |  |
| Biblioteca Juvenil Guiterras                |   | 1 |   |   |  |
| Edificio Andricáin, CP-PCC                  | 1 |   |   |   |  |
| Edificio MICONS                             | 1 |   |   |   |  |
| Escuela del Hogar, ESEBU Ramón Mathieu      |   | 1 |   |   |  |
| Edificio Contreras el Jovellanos y Mtzas    | 1 |   |   |   |  |
| Edificio Milanés y Dos de Mayo              | 1 |   |   |   |  |
| Conjunto residencial en Milanés y Capricho  | 1 |   |   |   |  |
| Genética provincial                         | 1 |   |   |   |  |
| Chalet de la Calzada Gral. Betancourt       | 1 |   |   |   |  |
| Cabaret Tropicana                           |   | 1 |   |   |  |
| Castillo de San Severino                    |   |   |   | 1 |  |
| Fuerte El Morrillo                          |   |   |   | 1 |  |
| Cuartel Goicurúa                            |   |   |   | 1 |  |
| Librería El Pensamiento                     |   | 1 |   |   |  |
| Hotel Yara                                  |   | 1 |   |   |  |
| Casa Comercial de Bea y Compañía            | 1 |   |   |   |  |

|  |            |           |          |          |          |           |
|--|------------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| Casa de Ambrosio Sauto   | 1          |           |          |          |          |           |
| Casa de Joaquín de la Fuente   | 1          |           |          |          |          |           |
| Casa de Catalina Guiteras e Isidro Mirabet                                   | 1          |           |          |          |          |           |
| Palacete de Petrona Milián   | 1          |           |          |          |          |           |
| Casa de José Manuel Ximeno Fuentes y Dolores "Lola" Cruz Vehil.              | 1          |           |          |          |          |           |
| Casa de José Gener   | 1          |           |          |          |          |           |
| Convento de los Carmelitas Descalzos   |            |           |          | 1        |          |           |
| Escuela Normal para Maestros   |            | 1         |          |          |          |           |
| Instituto de Homicultura "Nena Machado"                                      |            |           | 1        |          |          |           |
| Edificio de Guarda fronteras   |            |           |          |          | 1        |           |
| Casa del Dr. Mario Emilio Dihigo Llanos                                      | 1          |           |          |          |          |           |
| Calzada de Tirry   |            | 1         |          |          |          |           |
| Estación de Sabanilla  |            | 1         |          |          |          |           |
| Hotel París  |            | 1         |          |          |          |           |
| Torreáctora  |            |           | 1        |          |          |           |
| Tarja y estatua dedicada al poeta José Jacinto Milanés                       |            |           |          |          |          | 1         |
| Tarja y busto dedicados al Poeta Nacional Bonifacio Byrne                    |            |           |          |          |          | 1         |
| Busto, tarja y estatua dedicada al poeta Gabriel de la Concepción Valdés     |            |           |          |          |          | 1         |
| Tarja a los fallecidos por la reconcentración de Valeriano Weyler            |            |           |          |          |          | 1         |
| Tarja por la fundación de la Ciudad  |            |           |          |          |          | 1         |
| Tarja en recordación a la entrada en la ciudad de la Caravana de la Victoria |            |           |          |          |          | 1         |
| Tarjas dedicadas a la construcción del puente General Lacroix Morlot         |            |           |          |          |          | 1         |
| Mural de la Matancera  |            |           |          |          |          | 1         |
| Conjunto escultórico dedicado a José Martí                                   |            |           |          |          |          | 1         |
| Obelisco a los Mártires de la Guerra de Independencia                        |            |           |          |          |          | 1         |
| Escultura al Soldado Libertador  |            |           |          |          |          | 1         |
| Tarja dedicada a Emilia Teurbe Tolón   |            |           |          |          |          | 1         |
| Relieve dedicado a Rubén Martínez Villena                                    |            |           |          |          |          | 1         |
| <b>Total por categorías</b>  | <b>39</b>  | <b>49</b> | <b>9</b> | <b>7</b> | <b>4</b> | <b>13</b> |
| <b>Total</b>   | <b>121</b> |           |          |          |          |           |

**Fuente: Elaboración propia.**

## Anexo 7. Valoración intrínseca de los bienes inmuebles de la ciudad de Matanzas.

| Bienes inmuebles                       | Criterios para la toma de decisiones en función de la creación de valor a partir de la identificación del PCT en la ciudad |                   |               |                          |                            | Total |
|--|--|-------------------|---------------|--------------------------|----------------------------|-------|
|  | Importancia para el mercado  | Rasgos originales | Accesibilidad | Factibilidad económica y | Disponibilidad del recurso |       |
| Puente La Concordia                    | 3  | 3                 | 3             | 3                        | 3                          | 15    |
| Puente Calixto García Iñiguez          | 1  | 3                 | 3             | 2                        | 2                          | 11    |
| Puente Giratorio                       | 3  | 3                 | 3             | 3                        | 3                          | 15    |
| Puente Sanchez Figueras                | 1  | 3                 | 3             | 2                        | 2                          | 11    |
| Puente Bacunayagua                     | 1  | 3                 | 3             | 3                        | 2                          | 12    |
| Puente Canimar                         | 2  | 3                 | 3             | 3                        | 2                          | 13    |
| Iglesia San Pedro Apóstol              | 1  | 3                 | 2             | 2                        | 1                          | 9     |
| Iglesia San Juan Bautista              | 1  | 3                 | 2             | 2                        | 1                          | 9     |
| Iglesia La Milagrosa                   | 2  | 3                 | 2             | 2                        | 1                          | 10    |
| Catedral San Carlos de Borromeo        | 1  | 3                 | 2             | 2                        | 1                          | 9     |
| Ermita de Montserrat                   | 3  | 3                 | 3             | 3                        | 3                          | 15    |
| Iglesia Bautista (Presbiteriana)       | 1  | 3                 | 2             | 2                        | 2                          | 10    |
| Terminal de Sabanilla                  | 1  | 2                 | 2             | 2                        | 2                          | 9     |
| Hospital de Santa Isabel               | 1  | 2                 | 2             | 2                        | 2                          | 9     |
| Cementerio de San Carlos               | 1  | 2                 | 2             | 1                        | 2                          | 8     |
| Terminal de Hershey                    | 1  | 2                 | 2             | 1                        | 2                          | 8     |
| Edificio de los Cien mil pesos         | 1  | 1                 | 1             | 1                        | 1                          | 5     |
| Teatro Principal                       | 1  | 2                 | 2             | 2                        | 2                          | 9     |
| Instituto de Segunda Enseñanza         | 3  | 3                 | 3             | 3                        | 3                          | 15    |
| Banco San Carlos, calle Medio y        | 2  | 2                 | 2             | 2                        | 3                          | 11    |
| Asilo San Vicente de Paúl              | 1  | 1                 | 2             | 2                        | 2                          | 8     |
| Casa de Beneficencia                   | 1  | 1                 | 2             | 2                        | 2                          | 8     |
| Terminal provincial                    | 2  | 2                 | 3             | 2                        | 2                          | 11    |
| Antiguo Ateneo, hoy Casa de Cultura    | 1  | 1                 | 1             | 1                        | 1                          | 5     |
| Palmar de Junco                        | 3  | 3                 | 3             | 3                        | 3                          | 15    |
| Portada de la antigua Zona Franca      | 2  | 2                 | 2             | 2                        | 2                          | 10    |
| Escalera de Jesús María                | 3  | 3                 | 3             | 3                        | 3                          | 15    |
| Balcón de Jáuregui                     | 2  | 2                 | 2             | 2                        | 2                          | 10    |
| Aceras del Callejón de San Severino    | 2  | 2                 | 2             | 2                        | 2                          | 10    |
| Manzanas de Oro                        | 3  | 2                 | 3             | 3                        | 3                          | 14    |
| Medio No. 33, Casa de los Combatientes | 1  | 1                 | 2             | 2                        | 2                          | 8     |
| Milanés No. 35                         | 1  | 1                 | 1             | 2                        | 2                          | 7     |
| CITMA                                  | 1  | 1                 | 2             | 2                        | 2                          | 8     |
| UNEAC                                  | 1  | 1                 | 2             | 2                        | 2                          | 8     |
| Fábrica de Fósforos de Casas y Rabelo  | 3  | 2                 | 3             | 3                        | 3                          | 14    |
| Casas Quinta(La Panchita)              | 3  | 3                 | 3             | 3                        | 3                          | 15    |
| Manzaneda No. 7906                     | 1  | 1                 | 1             | 2                        | 1                          | 6     |
| Casa donde nació Bonifacio Byrne       | 1  | 1                 | 1             | 1                        | 2                          | 6     |
| Casa de Violeta Casals                 | 1  | 1                 | 1             | 1                        | 1                          | 5     |
| Casa de Rafael Somavilla               | 1  | 1                 | 1             | 1                        | 1                          | 5     |
| Casa de Conrado Benítez                | 1  | 1                 | 1             | 1                        | 1                          | 5     |
| Tirry No. 81, Carilda Oliver           | 2  | 2                 | 1             | 1                        | 1                          | 7     |
| Casa del Dr. Mario Dihigo              | 1  | 1                 | 1             | 1                        | 1                          | 5     |
| Casa de Miguel Failde                  | 2  | 2                 | 2             | 1                        | 1                          | 8     |
| Conde de Jibacoa                       | 1  | 1                 | 1             | 1                        | 1                          | 5     |
| Casa de José J. Milanés                | 2  | 2                 | 2             | 1                        | 1                          | 8     |
| Museo de Artes y R.B.C.                | 1  | 1                 | 1             | 1                        | 1                          | 5     |
| Plaza de la Vigía                      | 3  | 3                 | 3             | 3                        | 3                          | 15    |
| Palacete de la familia Junco           | 3  | 3                 | 3             | 3                        | 3                          | 15    |
| Aduana de Matanzas                     | 3  | 2                 | 3             | 3                        | 3                          | 14    |

Creación de valor en ciudades a partir de la identificación del patrimonio cultural tangible.


Anexos

|   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|----|
| Teatro Esteban  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Cuartel de Bomberos   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Edificio de la Vigía  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Plaza de La Libertad  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Cabildo, Ayuntamiento   | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 9  |
| Oña   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Botica Francesa Dr. Ernesto Triolet                             | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Edificio de Juan M. Andricaín                                   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Hotel Velasco   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Cine Teatro Velasco   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| La Viña   | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| Hotel La Diana y Colegio La Luz                                 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| Biblioteca Ramón Guiteras Font                                  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Casino Príncipe Alfonso/Casino Español                          | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Liceo Artístico y Literario                                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Parque René Fraga   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Parque Los Pinos  | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| Parque iglesia San Juan de Dios                                 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| Parque Maceo  | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| Parque de Plácido   | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| Parque de La Fraternidad  | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| Paseo de Martí y su entorno                                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Ruinas del ingenio Triunvirato                                  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Cafetal La Dionisia   | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 8  |
| Los Molinos   | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 7  |
| Matanzas Tennis Club, Restaurante Bahía                         | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| Biblioteca Juvenil Guiteras                                     | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Edificio Andricaín, CP-PCC                                      | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 9  |
| Edificio MICONS   | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8  |
| Escuela del Hogar, ESBU Ramón Mathieu                           | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  |
| Edificio Contreras el Jovellanos y Mtzas                        | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8  |
| Edificio Milanés y Dos de Mayo                                  | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7  |
| Conjunto residencial en Milanés y                               | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  |
| Genética provincial   | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Chalet de la Calzada Gral. Betancourt                           | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7  |
| Cabaret Tropicana   | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 11 |
| Castillo de San Severino  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Fuerte El Morrillo  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Cuartel Goicuría  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Librería El Pensamiento   | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Hotel Yara  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Casa Comercial de Bea y Compañía                                | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Casa del Conde de Jibacoa                                       | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  |
| Casa de Ambrosio Sauto  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  |
| Casa de Joaquín de la Fuente                                    | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  |
| Casa de Catalina Guiteras e Isidro Mirabet                      | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  |
| Palacete de Petrona Milán                                       | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  |
| Casa de José Manuel Ximeno Fuentes y Dolores "Lola" Cruz Vehil. | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  |
| Casa de José Gener  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  |
| Convento de los Carmelitas Descalzos                            | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Escuela Normal para Maestros                                    | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 9  |
| Instituto de Homicultura "Nena Machado"                         | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 9  |

|  |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|----|
| Edificio de Guarda fronteras   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5  |
| Casa del Dr. Mario Emilio Dihigo Llanos                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5  |
| Calzada de Tirry   | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 9  |
| Estación de Sabanilla  | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6  |
| Hotel París  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5  |
| Torrefactora   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5  |
| Tarja y estatua dedicada al poeta José Jacinto Milanés                       | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Tarja y busto dedicados al Poeta Nacional Bonifacio Byrne                    | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  |
| Busto, tarja y estatua dedicada al poeta Gabriel de la Concepción Valdés     | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  |
| Tarja a los fallecidos por la reconcentración de Valeriano Weyler            | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  |
| Tarja por la fundación de la Ciudad  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Tarja en recordación a la entrada en la ciudad de la Caravana de la Victoria | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 |
| Tarjas dedicadas a la construcción del puente General Lacroix Morlot         | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  |
| Mural de la Matancera  | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| Conjunto escultórico dedicado a José Martí                                   | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  |
| Obelisco a los Mártires de la Guerra de Independencia                        | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  |
| Escultura al Soldado Libertador  | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| Tarja dedicada a Emilia Teurbe Tolón   | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  |
| Relieve dedicado a Rubén Martínez  | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  |

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 8. Ficha de inventario aplicada a la Aduana de Matanzas.

|   |   |
|---|---|
| <b>INVENTARIO BÁSICO</b><br>No. Inv.: 001   | <br>Foto Referencial |
| <b>LOCALIZACIÓN</b><br>Provincia: Matanzas<br>Municipio: Matanzas<br>Consejo Popular: Matanzas este Barrio: Matanzas  |   |
| <b>Dirección:</b><br>Genérica: Magdalena e/ Medio y Milanés<br>Numérica: s/n<br>Edificación Declarada: Sí x No __ Area Declarada: Sí x No __<br>Clasifique la Categoría de Declaratoria: Monumento Nacional   |   |
| <b>DENOMINACIÓN</b><br>Original: Aduana de Matanzas<br>Actual: Sede del Gobierno municipal de Matanzas  |   |
| <b>ÉPOCA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>Por documentación: S. XIX 1ra mitad __ 2da mitad: x S. XX 1ra mitad __ 2da mitad __ S. XXI __   |   |
| <b>GRADO DE INTEGRIDAD</b><br>Transformada __ Poco transformada: x No transformada __   |   |
| <b>ESTADO CONSTRUCTIVO</b><br>Bien: x Regular __ Mal __   |   |
| <b>GRADOS DE PROTECCIÓN</b><br>Actual I: x II __ III __ IV __   |   |
| <b>TIPOLOGÍAS</b><br>Doméstica __ Civil: x Religiosa __ Industrial __ Militar __ Conmemorativa __   |   |
| <b>OBSERVACIONES</b><br>Obra realizada por los arquitectos Esteban Best y Julio Sagebien. Impresionante edificio de dos plantas con frontón al centro y soportal en arcos de medio punto. El proyecto fue autorizado por el ingeniero Pedro Abad Villarreal, quien lo consideró arreglado al arte en su distribución. |   |
| Confeccionado por: Addiel Castellanos Rodríguez.  |   |
| Centro Rector: Oficina Provincial de Patrimonio   | Fecha: 12/04/2019   |

Fuente: Elaboración propia.