

**ORIGINAL**

**Artículo de investigación**

**Análisis estratégico del proceso de accesibilidad y  
movilidad del centro histórico de la ciudad de Matanzas\***

**Strategic analysis of the accessibility and mobility process of the historic center  
of the Matanzas city**

Recibido: Mayo 17 de 2023 - Evaluado: Agosto 20 de 2023 - Aceptado: Noviembre 22 de 2023

Yasniel Sánchez-Suárez\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1095-1865>

Verenice Sánchez-Castillo\*\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3669-3123>

**Para citar este artículo / To cite this Article**

Sánchez-Suárez, Y., & Sánchez-Castillo, V. (2024). Análisis estratégico del proceso de accesibilidad y movilidad del centro histórico de la ciudad de Matanzas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17), 1-13. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.17.2024.11053>

**Editor:** Dr. Rolando Eslava-Zapata

**Resumen**

Las ciudades enfocan su desarrollo en la resolución de problemas con respuestas sostenible, y demandan de una gestión gubernamental centrada en su desarrollo y en especial de los centros históricos por su alto valor patrimonial y necesario cuidado, ello en función de las necesidades de calidad de vida, condiciones ambientales y sanidad de espacios. Se realiza un análisis estratégico del proceso de accesibilidad y movilidad del centro histórico de la ciudad de Matanzas. Se desarrolla una investigación de tipo cuantitativa, bajo un enfoque descriptivo con la finalidad de analizar la situación a nivel estratégico del proceso de accesibilidad y movilidad del centro histórico de la ciudad de Matanzas, se propuso un procedimiento integrado por tres etapas y contextualizado a las organizaciones de gestión de patrimonios históricos, se integran procedimientos para la selección de expertos, clasificación de procesos y análisis estratégico. Se conforma el Equipo Plan Maestro con representantes de todas las áreas que intervienen en el proceso, se caracterizó la organización y de la aplicación del análisis DAFO se identificó que la organización se encuentra en cuadrante de supervivencia con medias por cuadrante FO es 1,76, en el FA es 1,92, en DO es 1,48 y en DA es 3,52 lo que llevó a proponer acciones correctivas estratégicas. La gestión del proceso de accesibilidad y movilidad, influye

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto de investigación vinculado a la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Matanzas de Cuba.

\*\* Ingeniero Industrial, Magister Scientiae en Administración de Empresas mención Gestión de la Producción y los Servicios y Doctor en Ciencias Técnicas Ingeniería Industrial por Universidad de Matanzas, Cuba. Email: [yasnielsanchez9707@gmail.com](mailto:yasnielsanchez9707@gmail.com)

\*\*\* Ingeniera Agroecóloga de la Universidad de la Amazonia, Colombia. Magister en Estudios Regionales en Medio Ambiente y Desarrollo de la Universidad Iberoamericana de Puebla, México. Doctora en Antropología de la Universidad del Cauca. Docente e Investigadora de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la Amazonia, Colombia. Email: [ve.sanchez@udla.edu.co](mailto:ve.sanchez@udla.edu.co)

significativamente en la efectividad en la gestión urbana y vial. Además, exige políticas y estrategias de gestión gubernamental enfocadas a resolver de manera creativa los retos relacionados con el desarrollo de la economía de ciudad de forma sostenible. Entre las implicaciones positivas permite realizar análisis de la situación estratégica de la organización a mediano y largo plazo, fijar metas y planificar políticas de prevención de riesgos ante amenazas.

**Palabras Clave:** Accesibilidad y movilidad, Análisis estratégico, Cuba, Centros históricos, Matriz DAFO

### **Abstract**

Cities focus on resolving problems with sustainable answers and demand governmental management focused on their development, especially on the historical centers, due to their high patrimonial value and necessary care, according to the needs of quality of life, environmental conditions, and sanitation of spaces. A strategic analysis of the process of accessibility and mobility of the historical center of the city of Matanzas is carried out. Quantitative research is developed under a descriptive approach to analyze the accessibility and mobility process of the historical center of the city of Matanzas at a strategic level. A procedure integrated by three stages and contextualized to the organizations of historical heritage management was proposed; procedures for selecting experts, classification of processes, and strategic analysis are integrated. The Master Plan Team was formed with representatives of all the areas involved in the process; the organization was characterized, and from the application of the SWOT analysis, it was identified that the organization is in the survival quadrant with averages per quadrant FO of 1.76, in the FA is 1.92, in DO is 1.48 and in DA is 3.52, which led to propose strategic corrective actions. The management of the accessibility and mobility process significantly influences the effectiveness of urban and road management. In addition, it requires government policies and management strategies focused on creatively solving the challenges related to the sustainable development of the city economy. Among the positive implications is that it allows us to analyze the organization's strategic situation in the medium and long term, set goals, and plan risk prevention policies against threats.

**Keywords:** Accessibility and mobility, Strategic analysis, Cuba, Historical centers, SWOT matrix

### **SUMARIO**

INTRODUCCIÓN. – ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. – I. Problema de investigación. – II. Metodología.– III. Plan de redacción. – 1. Gestión de la accesibilidad y movilidad. – IV. Resultados de investigación. – CONCLUSIONES. – REFERENCIAS.

### **Introducción**

Las ciudades enfocan su desarrollo en la resolución de problemas con respuestas sostenible y alineadas con la sociedad actual, esto ha estado en consonancia con lo establecido en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 11 (Naciones Unidas, 2022, p. 34). A nivel internacional ya se habla de buscar ciudades más humanas que permitan desde su concepción y transformación resolver los retos sociales, ciudades donde se le da protagonismo tanto al peatón como a los flujos vehiculares dentro de la gestión urbana (Jardim, Neto, & Calçada, 2023, p. 1; Wu, Luo, Wang, & Wang, 2021, p. 1).

En este sentido, la gestión urbana se perfila de gran importancia y a su vez un reto para los gestores gubernamentales (Santos-Pérez, 2020, p. 1), todo ello en función de las necesidades de calidad de vida, condiciones ambientales y sanidad de espacios (Sánchez-Suárez, Suárez-Martín, Quesada-Somano, Leyva-Ricardo, & Santos-Pérez, 2022, p. 2). Dentro de la trama urbana, los centros históricos constituyen zonas de necesaria prioridad para los actores gubernamentales y sociales (Alarcón-Rodríguez, Chamy, Fernández-Castillo, & Soto-Abarzúa, 2019, p. 4), motivado por su marcada centralidad geográfica y socioeconómica (Goyes-Balladares & Moya-Jiménez, 2022, p. 70; Martín-Cañizares, 2021, p. 2).

Los centros históricos poseen un alto valor patrimonial en las ciudades y con necesario cuidado (González-Moratiel, 2021, p. 210), exigen una gestión alineada a sus características propias (Villasante & Pérez, 2020, p. 68), puede ser considerado como un producto turístico al generar un movimiento representativo para la economía de ciudad de visitantes foráneos e internacionales (Zorpas, Voukkali, & Navarro-Pedreño, 2018, p. 1).

En Cuba, los centros históricos en la actualidad presentan grandes retos y demandan de métodos sólidos de reingeniería de los componentes que integran el sistema vial nacional, al tener en cuenta las condiciones actuales de deterioro, todo ello enfocado en maximizar la accesibilidad en las ciudades con alto valor patrimonial y la movilidad como estrategia para potenciar el turismo (Santos-Pérez, Morciego, Moll, Marqués, & Nogueira, 2020, p. 27).

Las políticas actuales de gestión de gobierno estatales que tienen entre sus competencias salvaguardar las edificaciones patrimoniales, y la gestión está centrada en las Oficinas del Conservador de las ciudades, estas organizaciones entre sus competencias tienen claro que el análisis de los componentes en la ciudad se debe realizar con enfoque sistémico. La Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas (OCCM), tiene entre sus objetivos sociales la restauración y conservación del patrimonio edificado, además deben gestionar la accesibilidad y movilidad como elementos que influyen en la gestión de los centros históricos.

Los nuevos componentes considerados en el movimiento renovador de la ciudad hacen que criterios y condiciones de antaño sobre la accesibilidad y movilidad hacia su centro histórico tengan marcada obsolescencia, por lo que resulta necesario un análisis estratégico del proceso de accesibilidad y movilidad (PAyM) hacia el casco histórico de la ciudad de Matanzas a partir de los elementos clave de la gestión vial urbana del centro histórico de la ciudad, principalmente relacionados con los flujos peatonales y vehiculares, las infraestructuras que dan soporte a estos flujos, los espacios para los estacionamientos y los dispositivos de señalización a partir de la identificación de su relación con la accesibilidad y movilidad como la capacidad de recibir de la ciudad para el estacionamiento y flujo continuo de vehículos por las diferentes tramas urbanas, a partir de la previsión de puntos de mayor atracción para los visitantes.

En motivo del próximo cumplimiento del aniversario 330 de la ciudad, y como los proyectos de edificación, conservación y rediseño de las infraestructuras tienen largos períodos de tiempos en su implementación (análisis estratégicos), se hace necesario la estructuración de estrategias de trabajo para el cumplimiento de todos los proyectos planificados relacionados con el PAyM en el casco histórico de la ciudad de Matanzas. En consonancia, se planteó el objetivo de realizar un análisis estratégico del PAyM del centro histórico de la ciudad de Matanzas.

## Esquema de resolución

## **1. Problema de investigación**

¿Existen deficiencias en las decisiones estratégicas en el centro histórico de la ciudad de Matanzas asociadas al PAyM?

## **2. Metodología**

El enfoque de investigación abordado es de tipo cuantitativa (Gonzales-Centon, Chávez-Cubas, Berrio-Huillcacuri, & Santos-Maldonado, 2023, p. 3), bajo un enfoque descriptivo (Laplagne-Sarmiento & Urnicia, 2023, p. 2) con el objetivo de analizar la situación a nivel estratégico del PAyM del centro histórico de la ciudad de Matanzas, como caso de estudio práctico. Se propuso un procedimiento para el análisis estratégico contextualizado a las características propia de los centros históricos cubanos y las directrices de gestión estructuradas para las oficinas del conservador de la ciudad como responsable principal del proceso. La investigación se desarrolló durante el año 2022, previo al 330 aniversario de la ciudad.

El procedimiento propuesto para el análisis estratégico del PAyM del centro histórico de la ciudad de Matanzas se estructuró en tres (3) etapas:

### **Etapas 1. Conformación del Equipo Plan Maestro (EPM)**

El EPM se constituyó por miembros de las diferentes instituciones que intervienen en el PAyM, para la comprobación de conocimientos (K) de los posibles expertos: en función de los conocimientos teóricos (Kc) y prácticos (Ka), se calculó el coeficiente de experticia (Sánchez-Suárez, Marqués-León, Hernández-Nariño, & Suárez-Pérez, 2023, p. 6). Para lograr homogenizar el lenguaje en torno a los principales temas de análisis estratégicos abordados en la investigación, se desarrollaron talleres dirigidos por los investigadores, que a su vez formaron parte del equipo en el proceso de elaboración conjunta y dirección de las actividades.

### **Etapas 2. Caracterización de la organización**

En la etapa se recopiló información para la caracterización de la OCCM, se revisaron documentos relacionados con la planificación estratégica, con el objetivo de identificar la misión, visión, objetivos generales, estructura organizativa y sus principales procesos con énfasis en el PAyM.

La misión y visión se verificaron en la planificación estratégica, se analizó su redacción y su alineación con los objetivos organizacionales, se verificó que la misión recogía la razón principal de la organización a partir de su función en la sociedad (objetivos del presente), por su parte, que la visión recogía hacia donde se dirige la organización y sus metas a mediano y largo plazo (objetivos futuros). La estructura organizativa se construyó bajo el principio jerárquico vertical hacia abajo (desde la dirección hasta las áreas operativas), recorre los principales departamentos de la organización y que sirvió de apoyo en la identificación de los actores por departamentos que intervienen en los procesos de accesibilidad y movilidad en el centro histórico. Para la caracterización de la fuerza de trabajo se utilizaron los indicadores: sexo y color de la piel. Para el análisis de los procesos se adoptaron los procesos identificados por Santos-Pérez (2020), p. 71.

### **Etapas 3. Diagnóstico estratégico**

Para el diagnóstico estratégico de la organización se utilizó la matriz DAFO (González-Marrero, González-Marrero, Reyez-Velázquez, & Garcés-Pérez, 2021, p. 4). En su confección se organizó un taller con el EPM, y mediante tormentas de ideas se identificaron las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas del proceso objeto de estudio.

Se listaron todas las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas del proceso, luego de manera independiente los expertos calificaron con una escala de 0 a 5 (0: sin influencia; 1: influencia muy débil; 2: influencia débil; 3: influencia medio; 4: influencia; 5: influencia fuerte), los ítems identificados, todos fueron ponderados para su ubicación en la matriz, con el objetivo de obtener una media en cada cuadrante, a partir de la comparación de criterios (Acero-Moreno, Ordoñez-Paredes, Toloza-Guardias, & Vega-Palmera, 2023, p. 2). El cuadrante con mayor media constituye el cuadrante en el que se encuentra la organización y en función de ello se interpretó la situación actual (tabla 1).

**Tabla 1. Estrategias por cuadrante de matriz DAFO**

DAFO	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<b>Fortalezas (F)</b>	Estrategias ofensivas o de ataque: continuar la consolidación de fortalezas y trabajar en la identificación de nuevas oportunidades.	Estrategia defensiva: continuar la consolidación de fortalezas e identificar posibles riesgos de los procesos por las amenazas detectadas.
<b>Debilidades (D)</b>	Estrategia de reorientación o adaptativas: identificar métodos de mejora que permitan hacer frente a las debilidades y continuar la consolidación de estrategias.	Estrategia de supervivencia: identificar métodos de mejora que permitan hacer frente a las debilidades e identificar posibles riesgos de los procesos por las amenazas detectadas.

**Fuente:** elaboración propia.

Los ítems deben coincidir en cantidad ( $n = m$ ) para las comparaciones. Se realizó un análisis de los resultados de la matriz DAFO y se vislumbraron posibles mejoras al proceso estudiado.

### 3. Plan de redacción

#### 3.1 Gestión de la accesibilidad y movilidad

Con el paso del tiempo las poblaciones han cambiado su manera de ver al mundo, influenciado principalmente por el crecimiento poblacional y los flujos de inmigrante hacia lugares específicos, lo que ocasiona aumento progresivo de las infraestructuras edificadas de las ciudades, elemento que su vez dificulta el acceso al trabajo (Calonge-Reillo, 2016, p. 91). Por este motivo en los estudios de vialidad urbana adquieren especial relevancia los términos accesibilidad y movilidad, por identificarse como un problema en diversos países (Laguardia, Pérez, Cruz, Castañeira, & Suárez, 2022, p. 2; Santos-Pérez, Rodríguez, & León, 2020, p. 149).

La accesibilidad se puede definir como una cualidad de la infraestructura física cuyas condiciones básicas garantizan el acceso, tránsito y utilización de la misma de forma autónoma por toda la población, sin hacer énfasis en limitaciones de cualquier índole y a su vez garantice la seguridad y el bienestar (Moreno-Alba, Figueroa, & Gurdon, 2021, p. 57). Una gestión adecuada permite solventar necesidades de desplazamiento, desde las posibles diferencias en la utilización de medios vehiculares utilizados para facilitar el movimiento.

Por otro lado, la movilidad, analiza los desplazamientos interurbanos (Suárez-Falcón, Verano-Tacoronte, & García-Santana, 2016, p. 50) de los peatones con o sin medio de transporte, que le da la medida de oportunidades potenciales de acceso (Stepniak, Pritchardb,

& Geurs, 2019, p. 9) y cuyo basamento está dado por cuatro aspectos fundamentales: consumo de espacio, costo de operación de vehículos, tiempo de recorrido y energía utilizada en los desplazamientos (Vasconcellos & Mendonça, 2016, p. 14).

En este sentido, las estrategias y políticas en función de viabilizar la movilidad de los usuarios es un indicador de satisfacción y repercute en la calidad de vida, maximiza la utilización de los espacios urbanos y mejora los accesos a servicios básicos.

Los ciudadanos dependen en su vida cotidiana de la accesibilidad a servicios, lugares que estén ubicados en el centro histórico a los cuales tampoco podrían arribar sin una adecuada y fluida movilidad (Sánchez-Suárez, Santa-Cruz, Enríquez-Paz, Santos Pérez, & Marqués-León, 2022, p. 185). La accesibilidad y movilidad no pueden estar separadas, sino que están estrechamente concatenadas, por lo que dicha relación se subordinará de la capacidad de gestionar los mismos correctamente (Santos-Pérez et al., 2020, p. 28).

La gestión de la accesibilidad y movilidad influye de manera significativa en el desarrollo de la economía, pero también interviene en el desarrollo de elementos sociales y culturales de la sociedad. Esta gestión genera ventajas para todos los ciudadanos y no solo a los discapacitados (Sánchez-Ruiz, Loarte-Tene, & Caisachana-Torres, 2020, p. 229), en este sentido, los gobiernos se deben trazar estrategias y políticas cada vez más inclusivas (Álvarez-Enríquez, Piñas-Piñas, & Delgado-Arteaga, 2020, p. 3).

Santos-Pérez (2020) a partir de un análisis de red de palabras claves y un análisis sistemático de la bibliografía nacional e internacional identificó como elementos del sistema vial urbano que inciden en el acceso y movimiento de peatones a través del centro histórico a los flujos vehiculares, los flujos peatonales, la infraestructura vial, la infraestructura peatonal, los estacionamientos y los dispositivos de control de tráfico. p. 18

Un análisis de estudios de accesibilidad y movilidad demuestra que los principales aportes de las investigaciones hacia la gestión del transporte público en centros históricos (Díaz-Carrero & Rives-Navarro, 2016, p. 3), análisis de viajes hacia zonas patrimoniales (Vasconcelos & Farias, 2017, p. 134), propuesta de indicadores para el control de gestión (Tápanes-Suárez, Bosch-Nuñez, Sánchez-Suárez, Marqués-León, & Santos-Pérez, 2023, p. 2) y el carácter intermodal en los itinerarios de los ciudadanos hacia el centro histórico (Kamruzzaman, de Vos, Currie, Giles-Corti, & Turrell, 2020, p. 1). En este sentido, la aplicación de herramientas de gestión estratégica permitirá trazar metas y objetivos para la integración y mejora de los componentes del subsistema vial y a su vez repercutiría en la mejora del PAyM en centros históricos.

#### **4. Resultados de investigación**

El PAyM, objeto de estudio se asignó para su gestión a la OCCM. La OCCM se subordina al Gobierno Provincial de Matanzas, se encuentra ubicado en la provincia de Matanzas, Cuba.

##### **Etapas 1. Conformación del Equipo Plan Maestro (EPM)**

Inicialmente se seleccionaron 13 posibles expertos, al calcular el coeficiente de competencia, tres tenían competencias medias con valores entre 0,58 – 0,64. El EPM quedó estructurado con 10 expertos (Tabla 2), donde se comprobó que todos son competentes ( $0,70 \leq K \leq 1,00$ ), el director de la Unidad Básica de Transporte Matanzas (UBTM) fue el que obtuvo el menor nivel de competencias 80 %, al poseer un 80 % de conocimientos teóricos, con todos los expertos que los niveles de competencias teóricas era igual o menor al 80 % se realizó un primer taller teórico. Los expertos se capacitaron en tres (3) talleres de trabajo conjunto, se

abordaron temas relacionados con la gestión vial, gestión urbana, gestión por procesos, planeación estratégica y análisis estratégico (taller DAFO).

**Tabla 2. Integrantes del EPM**

Cargo	Experiencia	Kc	Ka	K
(1) Profesor Titular, jefe de Disciplina Vías de Comunicación.	45 años	1,00	1,00	1,00
(2) Jefe de Departamento de Análisis Estructural, Centro Nacional de Investigaciones Sismológicas (CENAIIS)	23 años	1,00	1,00	1,00
(3) Jefe de capacitación, Gobierno provincial	32 años	0,80	1,00	0,90
(4) Líder del Grupo Científico Estudiantil, Vías de Comunicación	43 años	0,90	0,94	0,90
(5) Director de la Unidad Básica de Transporte Matanzas	38 años	0,80	0,90	0,80
(6) Especialista principal de la Unidad Básica de Transporte Matanzas	44 años	1,00	0,84	0,90
(7) Profesor de la escuela vial Matanzas	25 años	1,00	1,00	1,00
(8) Jefe de obras	35 años	0,90	1,00	1,00
(9) Investigador en temas de marketing urbano, Universidad de Matanzas	32 años	0,80	0,94	0,90
(10) Técnico de planificación territorial, Dirección Provincial de Planificación Física	36 años	0,90	0,92	0,90

**Fuente:** elaboración propia

### Etapa 2. Caracterización de la organización

De la revisión de documentos de la planificación estratégica de la organización se analizó la misión, la visión y el objetivo general.

La estructura organizativa de la OCCM, se desglosó de forma jerárquica desde el Conservador de la ciudad (responsable de todos los procesos), hasta los procesos de gestión vial (donde se encuentra el PAyM). La organización cuenta con 24 empleados, de ellos el 62 % son hombre y el 38 % mujeres, mientras que existen 20 empleados de test blanca, dos mestizos y dos negros. Se identificaron y clasificaron 19 subprocesos que integran el PAyM en centros históricos (Santos-Pérez, 2020, p. 71). Entre los procesos se le dan importancia a los procesos transversales que tienen un alcance sistémico sobre los procesos clave, estratégico y de apoyo que conforman el PAyM, los procesos transversales son: la capacitación con estrategias de formación claras y precisas enfocada hacia todos los involucrados en el proceso, desde una filosofía de cultura organizacional para contrarrestar las resistencias al cambio en proyectos de reingeniería; la licitación y la compatibilización por la necesidad de alinear cada proyecto con las áreas estratégicas para la defensa y las zonas tácticas de la ciudad.

### Etapa 3. Diagnóstico estratégico

En taller de trabajo se realizan tormentas de ideas con los miembros del EPM y se determinaron las principales debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas del proceso:

#### Debilidades:

- D1. Existencia de edificios con alto valor patrimonial en mal estado de conservación.
- D2. Redes de abasto de agua y evacuación de residuales muy dañadas, antiguas y obsoletas.
- D3. Pérdida de valores patrimoniales arquitectónicos por toda la ciudad.
- D4. Serios daños a la estructura vial y puentes.
- D5. Restricciones para una mejor explotación de las potencialidades turísticas de la ciudad.

#### Amenazas:

- A1. Disminución de los valores, principios y amor al patrimonio construido matancero, entre los habitantes que viven en los lugares más céntricos de la ciudad (casco histórico) y de las zonas aledañas.
- A2. Prioridad de otras actividades, económicas, de servicio, agrícola, energética, financiera y humana a otras ciudades y regiones del país en detrimento de la Ciudad de Matanzas.
- A3. Aumento geométrico y ascendente del trabajo por cuenta propia en el centro histórico de la ciudad sin regulaciones urbanas y la consiguiente utilización del espacio y la imagen inadecuadamente.
- A4. Poca interacción multidisciplinaria entre las empresas y organismos que tienen que velar por el patrimonio constructivo del centro histórico.
- A5. Progresivo deterioro ambiental.

**Oportunidades:**

- O1. Seguridad social y estabilidad político-económica por ser cabecera provincial y las oficinas del Gobierno Provincial.
- O2. Destino de tránsito de varias agencias turísticas.
- O3. Frecuencia ciclónica muy baja.
- O4. Ciudad con uno de los mayores poderes adquisitivos poblacionales del país
- O5. Una de las ciudades con mayor potencial investigativo y científico del país.

**Fortalezas:**

- F1. Autenticidad y estado de conservación de su arquitectura y de su trazado urbano original.
- F2. Arquitectura y urbanismo con mayor coherencia del país.
- F3. Situación Geográfica privilegiada entre dos polos turísticos centrales del país, Habana –Varadero.
- F4. Paisajes naturales de inigualable belleza que rodean la ciudad.
- F5. Genuinas expresiones del folklor afro-cubano y sus expresiones religiosas.

Luego los miembros establecieron un criterio de comparación entre los ítems identificados por cuadrante y se obtiene la matriz DAFO (Tabla 3). Estos criterios se deben ponderar para lograr un consenso entre todos los miembros del EPM con el objetivo de no despreciar ningún criterio.

**Tabla 3. Criterio de los expertos del EPM en la matriz DAFO**

		Oportunidades					Amenazas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fortalezas	1	4	5	0	0	0	2	3	3	3	3
	2	2	5	0	0	0	3	2	2	3	3
	3	4	5	2	4	0	2	4	1	2	2
	4	2	5	0	0	0	0	0	1	0	3
	5	2	3	0	1	0	4	2	0	0	0
Debilidades	1	4	3	0	0	0	5	4	3	4	5
	2	3	3	0	0	0	3	3	4	3	5
	3	2	0	0	0	2	5	3	4	4	2
	4	4	5	0	0	0	5	5	4	5	4
	5	3	3	0	3	2	0	4	0	4	0

**Fuente:** Elaboración propia.

Según los resultados de los promedios de las consideraciones de los 10 expertos, la media en el cuadrante FO es 1,76, en el FA es 1,92, en DO es 1,48 y en DA es 3,52, al analizar los

promedios por cuadrante se evidenció que la organización está ubicada en el cuadrante tres, donde existe una relación fuertemente marcada entre las amenazas del entorno que influyen en el correcto funcionamiento del sistema, elemento que ocasiona y potencia las debilidades en las estrategias y políticas internas de la institución. En esta situación se recomendó la identificación de métodos de mejora que permitan hacer frente a las debilidades e identificar posibles riesgos de los procesos por las amenazas detectadas.

El centro histórico de la ciudad de Matanzas enfrenta complejos retos y necesita un reordenamiento en la gestión del sistema vial urbano, en función de cumplir metas y objetivos propuestos por la OCCM con vista al aniversario 330 de la ciudad, estas metas y objetivos están enfocadas principalmente a aumentar la accesibilidad a la ciudad y al centro histórico, así como la movilidad dentro de la misma de ahí que la OCCM, apoyada por el EPM debe de gestionar la accesibilidad y movilidad de manera estratégica con objetivos claros, elementos de importancia tanto para el desarrollo de la actividad turística como para los flujos habituales.

Entre las posibles acciones correctivas para el mejor desempeño del proceso a mediano y largo plazo se vislumbraron:

- Realizar estudios y aplicación de proyectos de reingeniería a las principales zonas de uso peatonal de la ciudad en función de estudios de previsión de la llegada futura de visitante.
- Realizar estudios y aforos peatonales en puntos estratégicos por los que circulen altos flujos vehiculares con el objetivo de estudiar la demanda y planificar la capacidad.
- Realizar modelaciones de las diferentes rutas de ómnibus públicos que permitan optimizar la satisfacción de visitantes al disminuir los tiempos de espera en paradas.
- Realizar estudios de los niveles de ruido en las zonas de especial interés dentro de los centros históricos, principalmente aquellas de mayor demanda.
- Confeccionar un sistema de información íntegro que garantice contar con la información oportuna en cada etapa de la gestión del proceso.
- Aumentar los espacios de recreación en la zona priorizada de conservación.

## Conclusiones

La gestión del PAyM por las oficinas del conservador en los centros histórico, influye significativamente en la efectividad en la gestión urbana y vial. Además, exige políticas y estrategias de gestión gubernamental enfocadas a resolver de manera creativa los retos relacionados con el desarrollo de la economía de ciudad de forma sostenible.

Se diseñó un proceder para el desarrollo de estudios de tipo estratégico del PAyM que puede ser contextualizado para la gestión del proceso en centros históricos, se estructuró en tres etapas que integraron procedimientos para la selección de expertos, elemento que permitió conformar el EPM y sus principales características, se caracterizó la organización a partir de elementos de la planificación estratégica (misión, visión, objetivo, estructura y procesos) y propone un proceder para el despliegue de la matriz DAFO en este contextos y las estrategias que debe seguir la entidad en función de los criterios y cálculos realizados.

La organización se encontró en el cuadrante de supervivencia (DA) con un valor promedio entre los criterios de 3,52 como promedio lo que exigió la recomendación de un conjunto de acciones correctivas a las estrategias organizacionales, entre ellas principalmente adecuar espacios y corredores peatonales en la trama urbana para solventar la demanda presente y futura de flujos peatonales, realizar estudios de capacidad y de demanda con enfoque en la movilidad

vehicular y realizar modelaciones de los sistemas de transporte públicos que permitan la redistribución eficiente de las rutas en la ciudad.

El procedimiento propuesto permite a los gestores de oficinas patrimoniales realizar análisis de la situación estratégica de la organización a mediano y largo plazo apoyados en el criterio de expertos, permite fijar metas en función de oportunidades y debilidades detectadas, planificar políticas de prevención de riesgos antes de amenazas y cambios de su entorno para así aumentar su capacidad de reacción y flexibilidad en la gestión de sus procesos. Como limitación del estudio se evidenció la integración de otras herramientas para el análisis estratégico como el análisis prospectivo estratégico con el análisis estructural de variables que se puedan asociar a los ítems identificados en la matriz DAFO y así priorizar la gestión en función de relaciones de influencia dependencia, la creación de escenarios probable y la interacción entre actores para la adecuación de soluciones de mejoras y la definición de estrategias más certeras.

## Referencias

- Acero-Moreno, A. M., Ordoñez-Paredes, B. A., Toloza-Guardias, H. P., & Vega-Palmera, B. (2023). Análisis estratégico para la empresa Imbocar, seccional Valledupar – Colombia. *Región Científica*, 2(2). doi: <https://doi.org/10.58763/rc202395>
- Alarcón-Rodríguez, M. L., Chamy, M. D., Fernández-Castillo, S. V., & Soto-Abarzúa, J. (2019). Prácticas agroecológicas en territorios rurbanos del área metropolitana de concepción. Aportes desde la economía social y solidaria a la sustentabilidad urbana. *Urbano*, 22(39), 42-63. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/198/19860787004/19860787004.pdf>
- Álvarez-Enríquez, G. F., Piñas-Piñas, L. F., & Delgado-Arteaga, B. E. (2020). Turismo sostenible en el marco de los objetivos de la agenda 2030, en el cantón Baños de Agua Santa del Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(1), 1-20. doi: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i1.2466>
- Calonge-Reillo, F. (2016). Usos de los medios de transporte y accesibilidad urbana. Un estudio de caso en el Área Metropolitana de Guadalajara, México. *Papeles de Geografía* (62), 90–106. doi: <https://doi.org/10.6018/geografia/2016/256351>
- Díaz Carrero, J. L., & Rives Navarro, L. (2016). Modelización de la Movilidad Urbana Vertical y su relación con el Transporte Público de Pamplona. En *XII Congreso de ingeniería del transporte*. Universitat Politècnica de València, Valencia, España. doi: <https://doi.org/10.4995/CIT2016.2015.4076>
- Gonzales-Centon, J. M., Chávez-Cubas, W., Berrio-Huillcacuri, J., & Santos-Maldonado, A. B. (2023). El crecimiento empresarial y su relación en la rentabilidad de una MYPE del rubro comercial en Arequipa, Perú. *Región Científica*, 2(2). doi: <https://doi.org/10.58763/rc202387>
- González-Marrero, Y. E., González-Marrero, L. A., Reytez-Velázquez, E., & Garcés-Pérez, Y. (2021). Planeación Estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.

17. *Ciencias Holguín*, 27(4), 1-12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023007/181569023007.pdf>
- González Moratíel, S. (2021). Dimensiones factoriales de la belleza en los Centros Históricos. En *I Simposio anual de Patrimonio Natural y Cultural ICOMOS España*. España. Obtenido de: <https://riunet.upv.es/handle/10251/160354>
- Goyes-Balladares, A. C., & Moya Jiménez, R. C. (2022). Aprovechamiento y presentación de potencialidades sostenibles en el modelo de movilidad urbana del centro de la ciudad de Ambato. *Revista hábitat sustentable*, 12(2), 66-83. doi: <http://dx.doi.org/10.22320/07190700.2022.12.02.05>
- Jardim, B., Neto, M. d. C., & Calçada, P. (2023). Urban dynamic in high spatiotemporal resolution: The case study of Porto. *Sustainable Cities and Society*, 98. doi: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104867>
- Kamruzzaman, M., de-Vos, J., Currie, G., Giles-Corti, B., & Turrell, G. (2020). Spatial biases in residential mobility: Implications for travel behaviour research. *Travel Behaviour and Society*, 18, 15-28. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2019.09.001>.
- Laguardia, N. S., Pérez, O. S., Cruz, R. A., Castañeira, J. A. P., & Suárez, E. T. (2022). Métodos de diagnóstico y procesamiento de la información para el análisis de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 16(1), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1939/193970042002/193970042002.pdf>.
- Laplagne-Sarmiento, C., & Urnicia, J. J. (2023). Protocolos de B-learning para la alfabetización informacional en la Educación Superior. *Región Científica*, 2(2). doi: <https://doi.org/10.58763/rc202373>.
- Martin-Cañizares, M. (2021). Contribución al análisis integral de accesibilidad y movilidad en el Centro Histórico. (*Tesis de diploma*), Cuba: Universidad de Matanzas. Obtenido de <https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/1031/TD%282021%29Mariam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Moreno-Alba, D. F., Figueroa, Ó., & Gurdon, C. (2021). Desigualdades urbanas: costos y tiempos de viaje en el Área Metropolitana de Santiago. *Revista INVI*, 36(102), 54-79. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-83582021000200054>.
- Naciones Unidas, N. (2022). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Edición especial. *United Nations*. Obtenido de [https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf).
- Sánchez-Ruiz, J., Loarte-Tene, M., & Caisachana-Torres, D. (2020). Turismo accesible e inclusivo en el Ecuador, frente al turismo accesible en otros países. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 225-231. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-225.pdf>.

- Sánchez-Suárez, Y., Suárez-Martín, R., Quesada-Somano, A. K., Leyva-Ricardo, S. E., & Santos-Pérez, O. (2022). Estudio de la infraestructura peatonal del centro histórico de la ciudad de Matanzas. *Ingeniería Industrial*, XLIII (1), 1-14. Obtenido de <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1138/1060>.
- Sánchez-Suárez, Y., Marqués-León, M., Hernández-Nariño, A., & Suárez-Pérez, M. (2023). Metodología para el diagnóstico de la gestión de trayectorias de pacientes en hospitales. *Región Científica*, 2(2). doi: <http://doi.org/10.58763/rc2023115>.
- Sánchez-Suárez, Y., Santa-Cruz, S. R., Enríquez-Paz, D., Santos-Pérez, O., & Marqués-León, M. (2022). Contribución a la gestión de accesibilidad y movilidad en servicios asociados al turismo. *Revista San Gregorio* (50), 183-200. doi: <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i50.1977>.
- Santos-Pérez, O. (2020). Instrumento metodológico para la gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. Aplicación en la ciudad de Matanzas. (*Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*). Cuba: Universidad de Matanzas Matanzas. Obtenido de <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/10>.
- Santos-Pérez, O., Amaro, D. R., Rodríguez, J. J. M., & León, M. M. (2020). Necesidades de capacitación para la gestión integrada de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. *Atenas*, 4(52), 147-163. Obtenido de <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/247>.
- Santos-Pérez, O., Morciego, H., Moll, R., Marqués, M., & Nogueira, D. (2020). Análisis integral de los componentes del sistema vial que inciden en la accesibilidad y movilidad de zonas patrimoniales. *Revista Obras Públicas*, 167(3620), 26-35. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/341945127\\_Analisis\\_integral\\_de\\_los\\_componentes\\_del\\_sistema\\_vial\\_que\\_inciden\\_en\\_la\\_accesibilidad\\_y\\_movilidad\\_de\\_zonas\\_patrimoniales](https://www.researchgate.net/publication/341945127_Analisis_integral_de_los_componentes_del_sistema_vial_que_inciden_en_la_accesibilidad_y_movilidad_de_zonas_patrimoniales).
- Stepniak, M., Pritchardb, J. P., & Geurs, K. T. (2019). The impact of temporal resolution on public transport accessibility measurement: Review and case study in Poland. *Journal of Transport Geography*, 75, 8-24. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2019.01.007>.
- Suárez-Falcón, H., Verano-Tacoronte, D., & García-Santana, A. (2016). La movilidad urbana sostenible y su incidencia en el desarrollo turístico. *Gestión y Ambiente*, 19(1), 48-62. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169446378003>.
- Tápanes-Suárez, E., Bosch-Nuñez, O., Sánchez-Suárez, Y., Marqués-León, M., & Santos-Pérez, O. (2023). Sistema de indicadores para el control de la sostenibilidad de los centros históricos asociada al transporte. *Región Científica*, 2(1), 202352. doi: <https://doi.org/10.58763/rc202352>.
- Vasconcellos, E. A., & Mendonça, A. (2016). Observatorio de Movilidad Urbana: Informe 2015-2016. CAF: Caracas. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/981>.

- Vasconcelos, A. S., & Farias, T. L. (2017). The effect of parking in local accessibility indicators: Application to two different neighborhoods in the city of Lisbon. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 6, 133-142. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijbsbe.2017.02.006>.
- Villasante, A. G. P., & Pérez, G. A. J. (2020). La educación patrimonial en los miembros de la comunidad del Centro Histórico Urbano de Matanzas. *Atenas*, 2(50), 66-84. Obtenido de <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/295>.
- Wu, J., Luo, K., Wang, Y., & Wang, Z. (2021). Urban road greenbelt configuration: The perspective of PM2.5 removal and air quality regulation. *Environment International*, 157, 106786. doi: <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106786>.
- Zorpas, A. A., Voukkali, I., & Navarro Pedreño, J. (2018). Tourist area metabolism and its potential to change through a proposed strategic plan in the framework of sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3609-3620. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.119>.