



***Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento Industrial***



Contribución a la gestión del destino turístico Matanzas.

Autora: Laura Ramírez Fleitas

Matanzas, 2021



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento Industrial

Contribución a la gestión del destino turístico Matanzas.

Tesis de Diploma en Ingeniería Industrial

Autora: Laura Ramírez Fleitas.

Tutores: Ing. Alina Karla Quesada Somano

Dra.C. Dianelys Nogueira Rivera

Consultante: Dr. C. Orlando Santos Pérez

Consultante: Dr. C. José Armando Pancorbo Sandoval

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, Laura Ramírez Fleitas, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.

Y para que así conste, firmo el presente a los _____ días del mes de _____ de 2021.

Laura Ramírez Fleitas

Autora

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Firma

Secretario del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los _____ días del mes de _____ 2021.

Pensamiento



Dedicatoria

Este gran logro en mi vida se lo dedico en especial a mis padres que se han sacrificado por mí, que me han enseñado lo más importante que es el respeto, la educación y sobre todo que nunca deje de luchar por mis sueños. También se lo dedico a mi abuelita linda, a mi hermanito querido y a mi novio Ale que se ha convertido en una personita muy especial para mí.

Agradecimientos

Quisiera agradecer de manera general y sin dejar a nadie afuera a todos los que de una manera u otra han formado parte de esta etapa de mi vida, a cada uno mil gracias. Sobre todo me gustaría agradecer en especial a mi familia, a mi mamá que es la mujer más fuerte, más emprendedora y con mejor corazón que conozco, a ella no me alcanza la vida para agradecerle, siempre me quedaría corta, al principio cuando pensé que no podía ella me dio el empujón que necesitaba y seguí adelante, a mi papito lindo el amor de mi vida, a ese hombre que al final de este camino no pudo estar a mi lado pero él siempre está presente aunque no separen unas cuantas millas, gracias por todo, a mi hermanito querido mi paño de lágrima, mi hombro, mi mejor amigo muchas gracias, mi abuelita Mirellita mi consejera, muchas gracias, mi suegrita querida Yoa que me ha dado mucho cariño y más que su nuera me adopto como su hija, muchas gracias. A mi amor Ale pupito que estos 4 años de relación ha estado ahí para mí aguantando todos mis cambios de humor, mi mal carácter pero sobre todo dándome mucho amor, cariño y comprensión. No puedo dejar de agradecer a mis compañeros de carrera a todos ese grupo enorme que somos los ingenieros industriales que algunos se quedaron por el camino y otros siguieron pero todos de alguna manera fueron especiales, pero entre ellos tengo que agradecer en especial a mis amigos de estudio, de fiesta y de momentos no tan buenos como son Sandra, Naylet, Javier, Yasniel, Laurent, Mario, Denis, Reniel pero en especial Jessie que desde el primer día ha estado ahí para mi ayudándome en todo sobre todo en el estudio ya que ella es mucho más inteligente y más aplicada, también me gustaría agradecer a Daylenis que me ayudado muchísimo con la tesis y cualquier hora que la llamaba ella estaba ahí dispuesta ayudarme. También me gustaría agradecer a todos los profesores que han formado parte de mi educación y formación. En especial me gustaría agradecer a mis tutores Alina Karla, Dianelys Nogueira y Orlando Santos Pérez, pero en especial a Alina que a pesar de su corta edad, experiencia y ser la primera vez como tutora ha sido de mucha ayuda, ha tenido mucha paciencia y dedicación, gracias a ella y sus recomendaciones pude terminar mi tesis por lo que un millón de gracias.

Resumen

El elevado desarrollo de los destinos turísticos y la complejidad de los procesos que en el concurren, exigen la búsqueda de herramientas, métodos y modelos para su adecuada gestión. La ciudad de Matanzas declarada destino turístico de ciudad en el año 2018, presenta deficiencias propias de un destino turístico joven, que además se ha visto frenado por la aparición de la Covid 19. A esto se le suma la escases de herramientas de gestión, lo que ocasiona un mal funcionamiento de la actividad turística por lo que la presente investigación tiene como objetivo general: Seleccionar una herramienta de la administración para su adaptación al proceso de gestión turística, con enfoque de procesos, que contribuya a la mejora en la toma de decisiones encaminadas a un correcto funcionamiento del destino turístico Matanzas. Entre los métodos y técnicas utilizados se encuentran la revisión bibliográfica, encuestas a trabajadores y directivos de las entidades turísticas, observación directa, criterio de expertos y tormenta de ideas; además, se emplean metodologías resultantes del trabajo de la comunidad científica nacional e internacional, como los procedimientos para la implementación de la gestión por procesos, apoyados por herramientas informáticas como Microsoft Office, Excel 2010, EndNote X7, el software UCINET que permiten dar un basamento científico a la investigación. Entre los principales resultados del trabajo se encuentran el análisis de diferentes procedimientos de gestión por procesos, la identificación y diseño de un procedimiento, con enfoque a proceso, para la gestión del destino turístico Matanzas.

Palabras claves: gestión, destino turístico urbano, herramientas de gestión, gestión por procesos.

Abstract

The high development of tourist destinations and the complexity of the processes involved, require the search for tools, methods and models for their proper management. The city of Matanzas declared a city tourist destination in 2018, presents deficiencies typical of a young tourist destination, which has also been slowed by the appearance of Covid 19. To this is added the scarcity of management tools, which that causes a malfunction of the tourist activity, for which the present research has as a general objective: To select an administration tool for its adaptation to the tourist management process, with a process approach, that contributes to the improvement in decision-making aimed at a proper functioning of the tourist destination Matanzas. Among the methods and techniques used are the bibliographic review, surveys of workers and managers of tourist entities, direct observation, expert judgment and brainstorming; In addition, methodologies resulting from the work of the national and international scientific community are used, such as procedures for the implementation of process management, supported by computer tools such as Microsoft Office, Excel 2010, EndNote X7, the UCINET software that allow to provide a foundation scientist to research. Among the main results of the work are the analysis of different management procedures by processes, the identification and design of a procedure, with a process approach, for the management of the Matanzas tourist destination.

Keywords: management, urban tourist destination, management tools, process management.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación	7
1.1 Gestión urbana en centros históricos	7
1.1.1 Gestión turística como proceso de la gestión urbana.....	9
1.2 La gestión de destinos turísticos urbanos.....	10
1.2.1 Subprocesos que inciden en la gestión de destinos turísticos urbanos	14
1.2.2 Gestión turística post Covid- 19	18
1.3 La gestión de destinos turísticos con enfoque a procesos.....	20
1.4 Herramientas de gestión.....	22
La gestión por procesos	22
Matriz de asignación de responsabilidades RACI	24
Planeación Estratégica.....	24
Análisis prospectivo estratégico	25
1.4.1 Análisis de modelo de gestión.....	26
Conclusiones parciales	27
Capítulo II Descripción del procedimiento para la gestión del destino turístico	
Matanzas.....	28
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio	28
2.2 Procedimiento para el despliegue de la gestión por procesos.....	30
Conclusiones parciales	42
Conclusiones.....	43
Recomendaciones.....	44
Bibliografía	45

Introducción

El turismo como actividad económica es fundamental para economías en desarrollo, su importancia radica en la capacidad del sector de impulsar otras ramas de la economía, tal como apuntan Brida *et al.* (2014). El turismo se caracteriza por el empleo de mano de obra intensiva y un gran número de conectividad con otras industrias (Pacherres Nolivos *et al.*,2020).

Hosteltur (2019) asume los resultados de un estudio de Booking.com, revela que una de las tendencias que iba a marcar la evolución del turismo en el presente año, era el desarrollo de destinos secundarios, o sea aquellos no tan conocidos, con el propósito de promoverse un turismo más sostenible y no saturar a los ya consolidados destinos mundiales. Constituye esto en si una oportunidad para los destinos del área geográfica de Latinoamérica y el Caribe (Vergara Romero *et al.*,2021).

El turismo puede ser visto como un aliado en la conservación de los centros históricos. Estos se han convertido en lugares de recuperación y valorización cultural, mediante el avance de la actividad turística en los últimos veinte años, que ha transformado las dimensiones sociales, funcionales, paisajísticas, se promueve, al mismo tiempo, la conservación y el uso turístico del patrimonio, se materializa la economía en el territorio turístico(Castro Fernandez *et al.*,2016). Es un reto para los destinos hacer planes integrados, preparar el lugar de una manera cualitativa, convirtiéndolo literalmente en un destino patrimonial preservado y dinámico (Brito,2007). Si los gestores no tienen esta visión integrada, es prácticamente imposible implementar con éxito estrategias de conservación en los destinos históricos, de manera que puedan cumplir con las directrices de conservación y preservación (Troitiño Vinuesa yTroitiño Torralba,2016).

Aunque el turismo contribuye con la preservación y conservación de los destinos turísticos, también tiene efectos negativos al aumentar el flujo de turistas, lo que puede amenazar la calidad del paisaje y también desarrollar la gentrificación del lugar (Skoll yKorstanje,2014). En este sentido, es necesario que los destinos históricos se guíen por un modelo de planificación y gestión adaptado a su capacidad de recepción (Troitiño Torralba yGarcía Hernández,2017).

En la actividad turística, una buena planificación y gestión, puede convertirse en un importante motor de desarrollo para las poblaciones receptoras, generar beneficios económicos y sociales principalmente, además de aportar recursos es necesaria la gestión oportuna de cada destino en función de las diferentes condiciones requeridas por el territorio y la posibilidad de aportación que se espera del turismo hacia la población (Bringas Rábago *et al.*,2020).

La gestión turística está determinada por el conjunto de competencias, destrezas y conocimientos que los diferentes actores posean para la prestación de los servicios turísticos, mediante la gestión de los procesos de planificación, organización, ejecución y control de las actividades dentro del sector (Alcívar Vera yMendoza Mejía,2020).

La gestión de la actividad turística es fundamental para el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales existentes e implementar estrategias guiadas bajo un modelo de gestión eficaz, es esencial dentro de los procesos de gobernación en las actividades que benefician a la localidad en general (Vila Baños *et al.*,2014). Consiste en planear, organizar, liderar y controlar las acciones detrás de cada eslabón de la cadena de servicios presentes a lo largo del recorrido en un destino, que requiere aunar esfuerzos a distintos niveles. Establecer fórmulas de colaboración que permitan garantizar el desarrollo sostenible del turismo y maximizar el rendimiento económico de este específico sector de la economía (Pérez Castañeira *et al.*,2021).

El turismo es una actividad que afecta, y se ve afectada, por los intereses de múltiples actores que deben entenderse, respetarse y coordinarse entre ellos. Por ello, su gestión requiere de una entidad capaz de adaptar la oferta turística de los destinos a las necesidades del mercado y de consolidar un turismo competitivo, sostenible y de calidad. Esta gestión de un destino turístico conlleva dos funciones principales: debe buscar la mejora del bienestar social y económico de los residentes del destino y debe ofrecer una actividades y experiencias que satisfagan las necesidades y expectativas de los turistas (Bornhorst *et al.*,2010). El creciente sentido de la responsabilidad, la conciencia ecológica y una mayor conexión con la gente y los lugares de destino, son los factores que marcarán las

principales tendencias de viaje (Ben Aissa yGoaied,2016; Pancorbo Sandoval *et al.*,2019; López, M. *et al.*,2020; Chatterjee yMandal,2020). El crecimiento de ofertas turísticas asociadas a eventos musicales, científicos, al interés por las industrias como destino de turismo científico, al igual que las ofertas de universidades, ha generado un creciente interés por los destinos urbanos (Ben Aissa yGoaied,2016; Pancorbo Sandoval *et al.*,2019; Marco Serrano yRausell Koster,2005; Hiernaux, D. yGonzález,2015a; OMT,2018), por lo que se requiere de una oferta más diversificada, cobran más relevancia los productos turísticos relacionados con la herencia histórica, las tradiciones culturales, atractivos naturales, actividades económicas, gastronómicas, artesanales y muchas otras (Reyes yBarrado,2005; Toselli,2006; Jamal, T. yRobinson,2009; Del Río *et al.*,2014; Urquiola yLalangui,2016).

El desarrollo turístico internacional acelerado que ha experimentado Cuba durante las últimas décadas ha motivado que académicos, investigadores y gestores se involucren en su estudio (Rodríguez Alomá *et al.*,2014). Por esta razón, la producción científica en temas de patrimonio cultural y turismo ha sido prolífica, lo cual ha posicionado favorablemente el papel que tiene el desarrollo turístico para la conservación de las ciudades patrimoniales del país, se incorporan temas como la valoración del patrimonio urbano-arquitectónico en su condición de atractivo turístico (Chaos *et al.*,2019), el análisis de las ciudades patrimoniales cubanas como producto turístico (Ponce,2010), la contribución del turismo patrimonial a favor del desarrollo local y regional (Cardet *et al.*,2017; Rodríguez yCamacho,2017) así como tópicos referidos a lo global, lo local y la sostenibilidad del turismo patrimonial (Salinas *et al.*,2018).

La Provincia de Matanzas; con una situación geográfica envidiable que la sitúa entre dos de los polos turísticos más importantes del país (La Habana y Varadero) y en la cercanía de dos de los destinos urbanos más importantes del país (Santa Clara y Cienfuegos); caracterizada por una rica herencia cultural, patrimonial, arquitectónica y urbanística que la llevaron en siglos anteriores a ser reconocida como la “Atenas de Cuba” o la “Venecia de Cuba”(Rodríguez Veiguela, Yanlis *et al.*,2015); con una

belleza natural inexplorada a su totalidad y con un potencial endógeno para la inversión y el desarrollo del turismo de ciudad (Tanda, J. ,2011a).

El 13 de octubre del 2018, Matanzas fue declarada ciudad turística. Hasta ese entonces constituía un lugar de paso al resto de la isla o tránsito obligatorio hacia su balneario más famoso Varadero. De esta forma, se le otorgó a la primera ciudad neoclásica de Cuba, la condición de destino turístico, debido a los valores patrimoniales, la historia, legado cultural, atractivos turísticos, infraestructura de alojamiento, gastronómica, náutica, recreativa y demás tributos.

La aparición de la Covid-19 trae consigo que el sector turístico -como sector clave- sufra afectaciones por lo que se hace de gran importancia que toda política turística se estructure desde un conocimiento prospectivo de la realidad actual desde el análisis de estadísticas e información documental que permita la toma de decisiones acertadas para la reactivación de este. El mundo cambió con el Covid 19, por lo que ahora los factores para elegir un destino están más ligados con la seguridad que brinda el sitio (Cabra *et al.*,2021).

Esta pandemia representó un freno al desarrollo de la actividad turística que se empezaba a desarrollar en la ciudad de Matanzas lo que ocasionó que muchos de los proyectos de desarrollo local que habían sido aprobados, no se han podido implementar. El nuevo contexto que establece la Covid-19 impone retos significativos como:

- El rediseño de la oferta turística en espacios abiertos para adaptarlos a los nuevos requerimientos de distanciamiento físico.
- Adecuar en los diferentes sitios las condiciones y medidas higiénicas necesarias para preservar la vida del turista y trabajador y que ambos se sientan protegidos.
- La necesidad de potenciar las estrategias de digitalización de los destinos y las entidades turísticas, entre otros.

.Además, existen varias deficiencias como: la falta de organización y articulación entre los actores y componente que intervienen en el sector turístico, ya que estos funcionan como entes independientes; se encuentran desaprovechadas las potencialidades que tiene la ciudad poseedora de museos, teatros, cines, restaurantes, parques, iglesias, entre otros; las ofertas en el ámbito cultural,

recreativo, gastronómico son muy escasas, a lo que se le suma el déficit de promoción con que cuentan. A pesar de que existen plataformas digitales para la promoción y el marketing de la ciudad de Matanzas, estas en ocasiones se encuentran desactualizadas. El mal estado constructivo presente en algunas edificaciones antiguas, los obstáculos de la infraestructura peatonal, la escasez de información brindada a través de señales son otros de los problemas presentes en el destino que afectan la imagen.

Al analizar este contexto en las organizaciones turísticas de la ciudad, se detectan, fundamentalmente, los problemas siguientes:

- Escasa proactividad en la gestión.
- Poca rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones.
- Desagregación de funciones y actividades sin enfoque de procesos, en diferentes entidades sin un ente coordinador que guíe el rumbo de la gestión.
- Inexistencia de un sistema de información que permita trazar estrategias conjuntas.
- Poca utilización de herramientas gerenciales modernas.
- Insuficiente enfoque sistémico.
- Falta de enfoque en procesos y hacia la mejora continúa.

De manera que se puede plantear como **problema científico** que: las deficiencias en la gestión turística dificultan la toma de decisiones encaminadas a un correcto funcionamiento del destino turístico Matanzas.

En base a ello, se plantea como **objetivo general**: Seleccionar una herramienta de la administración para su adaptación al proceso de gestión turística, con enfoque de procesos, que contribuya a la mejora en la toma de decisiones encaminadas a un correcto funcionamiento del destino turístico Matanzas.

Objetivos específicos:

1. Analizar el estado del arte y la práctica de la gestión de destinos turísticos de ciudad a nivel nacional e internacional.
2. Describir la herramienta a utilizar para la gestión turística, con enfoque de procesos.

Capítulo 1: Comprende aspectos teóricos y científicos referentes a la gestión de destinos turísticos y la gestión por procesos, que sientan la base para la integración de estos elementos en la investigación.

Capítulo 2: Se caracteriza el método empleado para la implementación de la gestión por procesos.

Para ello se utilizan un conjunto de técnicas y herramientas como revisión documental, entrevistas, observación directa, tormenta de ideas y método de los expertos. Se presentan además las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos derivados de la investigación.

Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

1.1 Gestión urbana en centros históricos

El progresivo proceso de urbanización de los últimos siglos ha derivado en que más de la mitad de la población mundial viva en ciudades y se prevé que aumentará a 66% para el 2050 (ONU,2017). Esto ha incrementado la presión sobre el territorio, a medida que la gestión eficiente del espacio urbano se convierte en uno de los más importantes retos del siglo XXI (García Castro *et al.*,2020). De hecho, según Muñiz (2009) las áreas urbanas representan centros claves y nodales para el intercambio económico, social, cultural. Para entender el concepto de gestión urbana se analizan en primer lugar las palabras que lo componen.

Heras B. y Casadesus (2007) definen la gestión como el conjunto interrelacionado de elementos como: procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares, mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar.

La gestión también engloba las formas de organización y comunicación internos y externos, los estilos, las formas de organización del trabajo y la participación, la distribución del poder y las estrategias de comunicación, las instancias de corresponsabilidad y cogestión (Huergo,2011).

Es un proceso de planear, organizar, liderar y controlar el empleo de todos los recursos de una organización o localidad en función de lograr las metas y objetivos. Además, por sus características es: dinámico, interactivo y participativo (Huertas López,2020).

El término urbano dentro del contexto actual, se refiere al desarrollo de la población dentro de los límites de un territorio que cuenta con infraestructura y servicios, Santos (2012) al respecto sostuvo:

Es un espacio territorial de alta concentración poblacional, con dotación de infraestructuras y servicios básicos, donde se establece una vocación mixta de los suelos, se promueve la explotación industrial, favoreciendo la concentración de sus habitantes en un desarrollo denso y compacto dentro de unos límites definidos.

Por lo tanto, la gestión urbana implica el reconocimiento y valoración de cada uno de los actores sociales e institucionales como constructores de ciudad, con

intereses diferentes, a veces no tan fáciles de conciliar; condición relacionada directamente con sus atributos principales: la legitimidad social, legitimidad institucional, transparencia y la eficiencia (Vallmitjana,2008).

Sobre el tema, Febres (2011) definió la gestión urbana como: un conjunto con un carácter eminentemente sociopolítico que intenta asignar coherencia, racionalidad, creatividad y conducción a las distintas medidas de políticas públicas que tendrán como escenario objetivo inmediato el nivel territorial local o más específicamente la ciudad.

La gestión urbana constituye la función pública a distintos niveles de gobierno abocada a autorizar, negar, fomentar o desestimular la aplicación de los contenidos de los planes por parte del propio Estado o de los particulares (Cuberos,2016).

Resulta clave que la gestión urbana sea flexible, simultánea, diversa, orientada hacia proyectos, de inversión mixta, que tome en cuenta una planificación adecuada para definir el proyecto de ciudad, donde se promueva el desarrollo integral a partir de una visión estratégica y compartida de la ciudad, adaptándose al enfoque de sostenibilidad del desarrollo local y acorde al marco institucional correspondiente (Febres,2011; CEPAL-ECLAC/ONU,2002; Ornes Vásquez,2014).

El centro histórico no solo se acentúa por su delimitación espacial-temporal, o por sus monumentos y ambientes urbanos, sino que también se pueden comprender como parte del centro histórico la memoria viva, el patrimonio inmaterial y, muchas veces, las complejidades sociales (Castillo,2015).

Los centros históricos son la principal manifestación del turismo urbano en Latinoamérica, y cada vez más, se prioriza su función recreativa y turística en detrimento de otras (Hiernaux, D. yGonzález,2015b). El reconocimiento turístico de estos espacios viene motivado, principalmente, por su arquitectura y urbanismo, aunque también se aprecia un interés creciente del patrimonio inmaterial vinculado con el folklore y la gastronomía local. En el ámbito inmueble, los focos turísticos se concentran en los conjuntos monumentales que forman las ya citadas plazas centrales y los enclaves religiosos coloniales (López, L.,1999). Aunque estos espacios nunca se diseñaron con una pretendida opulencia, parece ser que la impronta colonial produce una gran sugestión en los visitantes (Gutiérrez,2014).

1.1.1 Gestión turística como proceso de la gestión urbana

El turismo es uno de los motores mundiales del desarrollo. Cada año se desplazan más personas que nunca antes en la historia. Con una buena planificación y gestión, el turismo puede constituir una fuerza positiva que aporte beneficios a los destinos de todo el mundo, pero si estas son deficientes, puede constituir un factor de degradación (Hacia,2019). Es considerado como una de las industrias más diversas ya que abarca en la cadena a casi todas las industrias de todos los sectores (Xie *et al.*,2020).

Gurría Di-bella (1991); Boullón (2002); Cabarcos Novás (2006); Francisco (2006); Moragues Cortada (2006); Quiroga-Capovilla (2010); Kotler.P yKeller (2014) determinan los rasgos que caracterizan a la conceptualización del turismo: son actividades que generan desplazamientos y estancias por un periodo de tiempo que puede ser inferior a un año y mayor que un día, con fines de ocio, negocios u otros y en la actualidad se ha convertido en un fenómeno económico que impacta directamente en los países y localidades. Otros autores como Guerrero-González yRamos-Mendoza (2014)identifican el contexto cambiante en que se desarrolla el turismo e reconocen los principales actores que interactúan al conformarse el sistema y las funciones de cada uno de ellos; por lo que en alguna medida introducen elementos de la gestión asociados al concepto de turismo.

Domínguez *et al.* (2013) define a la gestión turística como “alternativa en la que intervienen los actores locales en el dinamismo de estrategias socioculturales que hagan posible administrar de forma eficiente y se obtengan beneficios que se reviertan en la vida de la comunidad”, permite una adecuada optimización y uso de los recursos de la localidad.

La gestión turística tiene por objeto llevar a cabo el trabajo conjunto entre los interesados hacia la potencialización de un destino; es decir pretende planificar y desarrollar el producto de manera eficiente y sostenible, favoreciendo el progreso socioeconómico. En el que se asegure la conservación del medio ambiente, y a la vez, se satisfaga la necesidades o expectativas de los turistas cuando visitan el lugar (Andrades *et al.*,2016).

Algunos autores como Monterrubio Cordero (2009); Mosquera-Pilaguano (2016); Vinuesa-Chávez (2017) manifiestan que la gestión turística debe contemplar las siguientes variables: planificación de una gestión sostenible; gestión de la calidad y la mejora continua; gestión del talento humano; gestión de seguridad; gestión de comunicación institucional y marketing; gestión de la higiene en alimentos y bebidas; gestión de los proveedores; gestión para la formación en sostenibilidad; gestión del cliente.

1.2 La gestión de destinos turísticos urbanos

La ciudad, su patrimonio cultural y el turismo se han posicionado como un tema clave de investigación y gestión, debido a las múltiples y complejas relaciones que entre estos se establecen (Mora Forero, 2020). El crecimiento actual de las ciudades permite visualizar un incremento sostenido del turismo orientado hacia estas (Instituto de Turismo Responsable, 2017).

Se define a los espacios históricos – patrimoniales como espacios urbanos que comprenden un patrimonio físico, urbano y arquitectónico, en una zona céntrica de la ciudad y que representan los valores simbólicos identitarios de una sociedad (Rodríguez Aloma, 2008). Complementariamente, Soto Vivar (2016) se refiere a ellos como el bien nacional de uso público, destinado a la circulación y el esparcimiento que posee de manera intrínseca un valor patrimonial histórico, cultural y/o paisajístico. Es en resumen la materialización de la memoria histórica de una ciudad, en los que se desarrolla colectivamente la cultura, representados por un valor patrimonial de uso social (Cantero *et al.*, 2000).

Bandarin (2017), plantea que el turismo es un recurso clave para las comunidades locales y para la conservación del patrimonio (...) y es crucial para brindar estabilidad social e identidad por lo que vincular la cultura y el turismo en el proceso del desarrollo sostenible resulta vital para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.

El turismo urbano replantea la necesidad de satisfacer las expectativas y necesidades del turista en base a una gestión sustentable optimizada del espacio urbano puesto en valor turístico, en función de lo cual es requerido un mayor y mejor conocimiento de la ciudad turística, la realización y actualización del inventario de

problemas a solucionar con las áreas de mejora, así como la proyección del desarrollo sostenible hacia escenarios futuros con enfoque estratégicos (González Herrera *et al.*,2017).

Las bases conceptuales y metodológicas para los estudios del turismo urbano se sustentan en los avances registrados durante las últimas décadas en el marco del turismo como disciplina científica (Jafari,2005). Así, las principales tendencias actuales corresponden a la perspectiva crítica (Cañada yMurray,2019; Young *et al.*,2017; Camargo *et al.*,2016), al *overtourism* (sobre turismo) (Seraphin *et al.*,2020), y a la postdisciplinarietà turística que, a su vez, encierra el turismo sostenible e inteligente (Coles *et al.*,2016; Munar *et al.*,2016).

En particular, la dimensión geoespacial-territorial del turismo y los procesos de producción del espacio turístico en destinos urbanos patrimoniales están directamente relacionados con las actuaciones que promueven su puesta en valor turístico, la apropiación social, y su uso productivo (Matus *et al.*,2019).

En los últimos años se han materializado, tanto en la investigación como en la práctica, múltiples modelos de la gestión de destinos turístico (Magadán Díaz yRivas García,2015). El crecimiento del interés por este tema refleja una preocupación no solamente por el desarrollo del turismo sino también por la necesidad de gestionarlo con el fin de asegurar que los destinos sean sustentables y competitivos (Pearce, D. G.,2016).

La gestión de los destinos es un tema de creciente importancia en la medida que los destinos compiten para obtener los niveles más elevados de calidad en la experiencia turística integral de los visitantes, y necesitan gestionar los impactos del turismo en la población local y en su medio ambiente (Moreno Melgarejo *et al.*,2018).

Como lo señalan Muñoz yVelasco (2015) el desarrollo de los destinos turísticos supone un proceso en el que la sociedad en su dinámica socio-económica y cultural, permite la articulación de componentes del turismo y su puesta a disposición del mercado, siendo fundamental para ello la participación de todos los agentes o fuerzas turísticas que interactúan dentro de los límites del sistema.

En la misma línea, Ritchie yCrouch (2003) consideran que la sostenibilidad y la competitividad son dos parámetros primarios que deben ser satisfechos en el destino para que sea exitoso y acotan que ninguno es suficiente por sí solo. Con ello concuerdan autores como Giner yFrau (2014); Pedro Bueno (2015).

Valls, J. (2004a) por su parte considera que la competitividad es un objetivo del destino, al cual se agregan otros tres: calidad de vida de sus ciudadanos, desarrollo económico superior y satisfacción de la población local y los turistas.

Por otra parte, un estudio desarrollado por (Bornhors *et al.*,2010), con base en una consulta a 84 expertos gestores de 25 destinos canadienses, concluye que el éxito está circunscrito a cinco temas clave: éxito económico, productos y servicios ofertados, marketing efectivo, calidad de las experiencias de los visitantes e interacción de los involucrados.

Como los destinos turísticos cada vez son más fácilmente sustituibles, debido a la creciente competencia en el mercado turístico global, los destinos con personalidad o singularidad han de trabajar en la creación de marcas identificativas de los mismos (Falcón,2017). Dichas marcas servirán para la elaboración de una identidad única cuyo fin será conseguir el posicionamiento y diferenciación de unos destinos frente a la competencia, reducir el riesgo de sustitución por productos similares (Lichrou *et al.*,2010).

La literatura sobre la gestión de marcas de ciudad y centros urbanos ha sido prolífica (Coca-Stefaniak,2014). La finalidad de la creación de marcas en turismo (Camisón Zornoza,2004),es generar una imagen de calidad y diferenciación turística. Así, diversos autores desarrollan el concepto de imagen de destino y personalidad de destino como elementos altamente correlacionados (Demirbag Kaplan *et al.*,2010; Hosany *et al.*,2007) y usar la marca de lugar como un instrumento estratégico de planificación espacial (Oliveira,2014). Es, por tanto, necesario trabajar en la creación de una imagen de marca favorable y que diferencia claramente a cada destino (Ekinci *et al.*,2013).

Los aspectos intangibles como las experiencias y simbolismos que se puede llevar a cabo en ellos, resultan fundamentales para consolidar e identificar los destinos y lograr estar dentro de las preferencias de visita (Álvarez Areces,2010).

Por todo ello, el diseño de una marca urbana en base a sus procesos de identidad y a su imagen tiene como finalidad: ser el motor principal del desarrollo urbano, atraer inversores y turistas y lograr cautivar a numerosos artistas y emprendedores creativos absortos, justamente por su vida de barrio, ante todo los barrios histórico-culturales (Schlack yTurnbull,2011).

La ciudad es mucho más que una marca, es por ello que el consumo de cultura y la historia son transferencias semánticas que cobijan el verdadero patrimonio de los lugares y son los elementos que los diferencian a unos de otros y hacen auténticos (Bryk,2015). El consumo de la oferta que brinde un barrio se convierte en elemento dinamizador del espacio (Sánchez-Naudin yVivas-Elias,2018).

Las modalidades de turismo cultural y patrimonial han registrado un importante impulso en los últimos años, particularmente en ciudades patrimonio de la humanidad, las cuales resultan atractivas para los visitantes por los valores tangibles e intangibles que encierran (López-Guzmán *et al.*,2017; Troitiño-Vinuesa,2018).

En tales casos, la promoción turística se basa en una convincente propuesta de valor, de forma tal que contribuye a la formación de experiencias memorables, sustentadas en los sentimientos y motivaciones del visitante, para facilitar una óptima comprensión cognitiva y una favorable relación afectiva con el patrimonio de los destinos que se visitan (Rodríguez-Rodríguez *et al.*,2020). Esta orientación origina que los perfiles turísticos se diversifiquen y reconstruyan de forma acelerada (Ricalde Chapilliquen,2020).

La identidad cultural contempla los valores, identidades y representaciones de tradiciones, símbolos, creencias articulados como elementos propios de una comunidad o grupo social (Mercado Maldonado yHernández Oliva,2010).

Tales elementos representativos actúan como pilar imprescindible para que los miembros de una comunidad puedan establecer un sentimiento de pertenencia (Moreno Espinosa,2020). Es allí donde el patrimonio cultural inmaterial compone estas prácticas culturales y de valores compartidos que pueden unir a la comunidad (Mouly yGiménez,2017).

Se puede concluir, así, que las marcas turísticas (de destino, ciudad o barrio) creadas por asociaciones en torno al comercio y otros ítems relacionados con la cultura y el turismo posicionan a los barrios históricos como destinos singulares dentro producto turístico ofertado por una ciudad(Medina Labrada *et al.*,2021).

1.2.1 Subprocesos que inciden en la gestión de destinos turísticos urbanos

Con el fin de minimizar los impactos adversos sobre el patrimonio, en la planificación turística deberán considerarse con enfoque holístico las características del sistema urbano en lo relativo a su composición, estructura, funcionamiento, y jerarquía. Ser reconocen elementos representativos como la morfología; las tipologías territoriales, urbanísticas y arquitectónicas; la trama urbana; la estructura funcional; los rasgos tecnológicos; la presencia humana y sus sistemas de referencias –información, señalética, publicidad; así como los significados e identidades culturales(Callizo Soneiro,1991; Boullón,1997; Aceranza,2000; Valls, J. F,2004b; Pearce, D.,2013).

De acuerdo a Ejarque Bernet (2005), el destino turístico está constituido por un conjunto de componentes, por una suma de atractivos naturales y culturales o artísticos, y servicios”. Pero no es suficiente con la presencia de recursos naturales o el patrimonio cultural, es saber aprovechar la capacidad de atracción que tienen estos destinos para inducir a los viajeros a realizar esfuerzos necesarios para desplazarse.

Los elementos básicos que conforman un destino son los siguientes: los atractivos turísticos, la infraestructura, los servicios turísticos y de apoyo, capacitación del capital humano, la planificación y gestión del destino, la imagen, los factores políticos y administrativos, los factores económicos y los factores culturales y sociales(Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR),2016).

Atractivos Turísticos

Entre los principales elementos de la oferta turística de un destino se encuentran los atractivos turísticos, los cuales constituyen una motivación importante de la afluencia de visitantes y turistas al lugar donde estos se encuentran.

Según el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) (2016)los atractivos turísticos se clasifican en las siguientes categorías:

- Sitios naturales: Corresponde a los diferentes lugares de un área considerados en razón de su interés como paisaje, con exclusión de cualquier otro criterio, como equipamiento o actividades recreativas.
- Folklore: Dentro de esta categoría se encuentran los siguientes tipos: manifestaciones religiosas y creencias populares, ferias y mercados, música y danza, artesanías y artes, comida y bebidas típicas, grupos étnicos y arquitectura popular espontánea.
- Museos y manifestaciones culturales históricas: Están asociados a algún acontecimiento relevante de la historia nacional o local.
- Realizaciones técnicas contemporáneas: Corresponden sólo a aquellas que por su singularidad o alguna característica excepcional tienen interés turístico y además un carácter más actual que histórico. En esta categoría se consignan particularmente obras y manifestaciones técnicas propias del tiempo, se dejan para la categoría “Museos y manifestaciones culturales históricas” las que pertenecen al pasado.
- Acontecimientos programados: Comprende a todos los eventos organizados, actuales o tradicionales, que puedan atraer turistas ya sea como espectadores o como actores.
- Centros o lugares de esparcimiento: Comprende todos los espacios urbanos organizados en torno a ofertas relevantes de esparcimiento y lugares singulares que se constituyen en puntos de atracción para el esparcimiento, tales como barrios bohemios o con activa vida nocturna, casinos, parques temáticos y centros comerciales.

Infraestructura

El rol de la infraestructura es clave en la competitividad del destino, pues facilita el acceso al territorio y su habilitación, lo que da soporte a la realización de diversas actividades económicas y productivas, entre ellas el desarrollo de un turismo sustentable. Por eso, es relevante según la vocación y tipo de destino turístico tener las condiciones generales en infraestructura; servicios básicos, transportes, caminos y servicios comerciales para satisfacer las necesidades básicas tanto de

los residentes como de los visitantes (Organización Mundial del Turismo (OMT),2005).

Servicios Turísticos y de Apoyo

Los servicios turísticos incluyen todos los servicios que el turista requiere y consume directamente mientras está de viaje, como el alojamiento, alimentación, transporte, guías de turismo, agencias de viajes, etcétera. Además, los servicios de apoyo, como es el caso de seguridad, salud, sistema de emergencia, entre otros, son un complemento necesario para que la actividad funcione y cuente con una base para asegurar la permanencia en el destino (Organización Mundial del Turismo (OMT),2007).

Capacitación del Capital Humano

En cada sitio que recibe turistas será necesario contar con un capital humano preparado y altamente calificado para que el destino responda a la imagen que ha proyectado y mejor aún, supere las expectativas de los visitantes. La vocación turística y la especialización en cuanto al tipo de actividades que el destino ofrece deben orientar e imprimir sello a su gestión(Organización Mundial del Turismo (OMT),2013).

La necesidad de formar y capacitar al capital humano del sector turismo es una necesidad creciente. La curva de llegada de turistas crece y la exigencia de contar con personal altamente calificado en materia de turismo es algo que se requiere de forma urgente(Organización Mundial del Turismo (OMT),2013).

La planificación, gestión y la imagen del destino

En resumen, la planificación turística es un instrumento que busca definir las condiciones generales de desarrollo turístico de un territorio en un plazo de tiempo amplio, que no cause problemas ambientales, económicos y socioculturales; y que involucra a los actores claves públicos y privados del destino(De La Rosa Martín,2009).

Al respecto, Ejarque Bernet (2005) plantea que después de haber valorado los elementos de la oferta, se tiene que considerar la imagen que el público y el mercado tienen del destino para determinar si responde o no a la realidad y si es positiva o negativa. Conocer la imagen real que transmite un enclave turístico sirve

para valorar la propia competitividad con respecto a otros destinos con objeto de decidir el punto de partida desde el que se potenciará la demanda, fidelizar al cliente, provocar el boca a boca y mantener la posible ventaja de la que se disfrute. La imagen percibida se puede entender como la motivación que tiene el turista sobre conocer un destino, a través de los estereotipos, la publicidad y la información suministrada por amigos y conocidos. Para saber cuál es la imagen que el mercado percibe de un destino será necesario valorar la identidad de éste, su notoriedad y en definitiva, qué es lo que transmite: agrado o rechazo (Bigné *et al.*,2000).

Factores políticos, administrativos, económicos, culturales y sociales

Para tener una gestión de planificación exitosa, las autoridades deben estar atentas a las necesidades de generar políticas económicas, ambientales, infraestructura, empleo, entre otras, que ayuden al desarrollo sostenible de la actividad turística del destino. Cada una de estas políticas y acciones administrativas implementadas, permiten obtener una mayor cantidad de beneficios con menores consecuencias ambientales, económicas y sociales que afecten el destino (López de Ávila yGarcía,2013).

Una de las variables más sensibles por su efecto en el reconocimiento público de cualquier destino, es el precio que se paga por los servicios y productos que se ofrecen. Es frecuente escuchar a los visitantes referirse a un lugar como “barato” o “caro”, lo que está más bien asociado a las posibilidades de adquirir determinados bienes y servicios durante el viaje. Aún más importante es la relación calidad – precio, por cuanto define el valor percibido por el turista en toda la cadena de producción del destino(Consejo Global de Turismo Sostenible (CGTS),2012).

Para iniciar la gestión en un destino turístico, se debe conocer el comportamiento, costumbres y cultura de la comunidad local y los actores claves del territorio. Todo esto para que la planificación de los destinos turísticos no tenga resultados negativos como por ejemplo “turismofobia”, este fenómeno principalmente genera el rechazo y poca motivación de la comunidad local en recibir a los turistas, los cuales son vistos como personas que invaden los atractivos, espacios en común y costumbres, generan una incomodidad e influencia negativa en su entorno y vida diaria (Organización Mundial del Turismo (OMT),2004).

El comportamiento social de la comunidad local es primordial para el desarrollo de la actividad turística en un destino y para ello, el grado de asociatividad que involucra a los principales actores locales es clave para que valoren e internalicen que deben asumir responsabilidades directas con el turismo (López de Ávila yGarcía,2013).

1.2.2 Gestión turística post Covid- 19

La COVID-19, implica la realización de cambios sustanciales en las propuestas comerciales en correspondencia con los comportamientos de los diferentes segmentos de mercados (Cruz Torres *et al.*,2021). Higgins-Desbiolles (2020) considera que esta pandemia, impulsa la reflexión entre los empresarios para pensar un turismo socialmente responsable, que considere, más allá de las ganancias propias, proteger a las comunidades, a ello se suma que en la etapa post COVID-19, las dinámicas de consumo habrán cambiado instigadas por la desconfianza, la austeridad y la incertidumbre; variables que seguirán influenciando la toma de decisiones del consumidor, especialmente en las lógicas de los viajeros. La afluencia de turistas deberá verse controlada para sobrellevar el temor que quedará como estelas de la crisis post pandemia (Murray,2020).

El coronavirus hará que predomine un turismo familiar, en coche y a destinos de proximidad. Lo que producirá una corriente contra la masificación y a favor del turismo responsable. El turista será más sensato para elegir destinos cercanos que le ofrezcan más confianza y sensación de control (Feijoó,2020).

Para Wagner (2020), algunos afirman que el transcurrir este contexto ha generado una mayor conciencia social, que propenderá a profundizar comportamientos ambientales y sociales sustentables, por lo que se debe suponer que el turismo post pandemia (enmarcado por la sindemia) se sentirá comprometido y afín con aquellas organizaciones que reflejen estos mismos valores de sustentabilidad. La responsabilidad social será un aspecto aún más valorado como también los prestadores y destinos que realicen y promuevan el cuidado del medio ambiente (Palomo *et al.*,2020).

El turismo local y de naturaleza son los que van a entrar en el escenario de la recuperación del turismo post COVID-19, donde van a tener especial protagonismo

el turismo experiencial y el gastronómico (Guerra Luzuriaga,2020). El turismo experiencial o de emociones es fruto del proceso de evolución experimentado por el turismo en su fase posfordista y posmoderna, y es la consecución del turismo de masas (Flores *et al.*,2020). Se basa en las emociones y en los sentimientos de los viajeros como eje de las actividades que se llevan a cabo (Lalanza,2020). Los detalles son los aspectos más importantes en el turismo experiencial, que deja de lado el turismo de masas donde se visitan los lugares más conocidos y se observa todo de forma superficial (Sotelo,2020). Entre sus objetivos figura la propuesta de adentrarse en el lugar visitado y tratar que el viajero forme parte del paisaje que visita, y conocer a la población y su vida cotidiana.

De manera paralela se sitúa el turismo gastronómico que capta otra dimensión experiencial de gran relevancia centrada en elementos tangibles de la cultura local, y que ofrece nuevas posibilidades de diversificación para los destinos turísticos locales (Batista Sánchez,2020). Las estrategias que deberán emplearse en el caso de los restaurantes son: el *showcooking* (show de cocina) y el servicio a la carta son estrategias empleadas para reducir la proximidad de los clientes con los alimentos, otras estrategias deberán dirigirse a la reducción del número de mesas en los restaurantes, que permita incrementar las distancias entre los clientes y la distribución de los servicios (Renaud,2020).

En el caso destinos turísticos, resulta fundamental rediseñar la oferta turística en espacios abiertos. Las potencialidades que brindan modalidades poco explotadas como el turismo de naturaleza son elementos a tener en cuenta para comercializar el destino Cuba en la época post Covid (Medina Labrada *et al.*,2021). Se debe potenciar el turismo de pequeña escala que potencie el desarrollo de cadenas de valor a nivel local y la co-creación de experiencias turísticas que posicionen nuevos elementos diferenciadores en los consumidores (Binggeli *et al.*,2020).

De igual forma, es necesario potenciar las estrategias de digitalización de los destinos y las entidades turísticas. El empleo de herramientas que permitan monitorear la experiencia post consumo de los consumidores turísticos a partir del análisis de grandes volúmenes de datos en la red e incrementar la presencia de la

tecnología durante el *customer journey* (viaje del cliente) que permita la co-creación de valor de la experiencia turística durante el consumo (Gössling *et al.*, 2020).

1.3 La gestión de destinos turísticos con enfoque a procesos

En los destinos convergen varios actores socioeconómicos y culturales que por lo general reciben el nombre de grupos de interés, los cuales inciden en su desarrollo. Estos actores, de acuerdo con Coelho *et al.* (2010); Torres Hechavarria (2016) son: la comunidad de acogida, los turistas, organizaciones no gubernamentales, propietarios de entidades estatales y privadas, los gestores del destino, autoridades políticas e institucionales a diferentes niveles (local, regional o nacional), así como los académicos. La participación de estos actores incide en el desarrollo turístico del destino y constituye un elemento importante a tener en cuenta al gestionarlo como producto turístico.

De ahí que resulta viable la adaptación del enfoque a proceso como una herramienta para evaluar la sostenibilidad turística de los destinos turísticos, teniendo en cuenta que las interconexiones e interrelaciones que concurren en el sistema turístico se materializan en el mismo. Este como contenedor y receptor de la actividad turística es visto como una organización sistémica de la cual se ramifican los subsistemas de niveles diferentes e interdependientes (Robert Beatón *et al.*, 2019).

Según Gallego (2007), el enfoque a procesos permite definir estándares capaces de garantizar que las actividades se realicen correctamente y bajo un mismo patrón de calidad, aunque sean llevadas a cabo por diferentes personas en distintos momentos. No obstante, ello no exime que ante cualquier eventualidad entre a funcionar la creatividad y capacidad de respuesta del personal. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con las interacciones entre estos, así como su gestión, puede denominarse "Gestión por Procesos", siendo el enfoque a proceso el medio, y la gestión el fin a alcanzar (Ulacia, 2007).

Las organizaciones empresariales gestionadas mediante el enfoque a procesos tienen características distintivas, estas son el enfoque sistémico, orientación a los resultados de los procesos y del sistema, enfoque al cliente o (grupos de interés), mejora continua, integración de los proveedores, flexibilidad en el diseño de los

procesos con énfasis en el valor agregado, competencia, toma de conciencia (aprendizaje permanente, liderazgo directivo, empoderamiento, participación y delegación) (Zaratiegui,1999a).

Los destinos pueden ser entendidos como la expresión del sistema turístico y en consecuencia como organización, los elementos antes mencionados pueden caracterizarlo, si el enfoque a proceso se reconoce como parte de la gestión. Al respecto, otros autores plantean que, para lograr este enfoque de gestión en los destinos, teniendo en cuenta la diversidad de culturas organizacionales que en él convergen, se requiere el diseño de la estructura de procesos (parte operativa) y los cambios de tipo cultural (gestión del cambio), necesarias para tener este enfoque. Indican que el propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejora la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (Bayas Escudero yMendoza Torres,2018).

En resumen, las ventajas de la inserción del enfoque a proceso en la gestión sostenible de los destinos turísticos, puede consignarse en: permite integrar múltiples actores de diversas naturalezas que configuran la cadena de valor del producto turístico en el destino; es una herramienta para la gestión que facilita identificar áreas de actuación en un entorno de mejora continua, permitiendo la retroalimentación, contribuyendo a la planificación y a la toma de decisiones; identificación y participación de los grupos de interés, logrando un enfoque integrado hacia sus necesidades expectativas, lo que facilita homogeneizar el diseño de objetivos comunes en la gestión integral del destino; simplificación de estructuras, enfoca el trabajo hacía una única cultura organizacional y de gestión en el destino; inclusión de actividades de valor añadido que incrementan la satisfacción de las expectativas hacia los grupos de interés previamente identificados; ampliación de las funciones y responsabilidades de los recursos humanos, se logra que el personal deje de ser un ente aislado en el destino, sintiéndose parte de todo el proceso; reducción de costos e incremento de la eficacia y eficiencia a partir de la mejora continua (indicadores), evita las grandes diferencias de capacidad y de asunción de

riesgos financieros; gestión participativa, democrática y empoderamiento (Krippendorf, 1986; Mill y Morrison, 2002; Jamal, T. y Stronza, 2009).

1.4 Herramientas de gestión

La gestión por procesos

Zaratiegui (1999b) define como procesos a una secuencia ordenada y lógica de tareas que se van transformando, con el fin de lograr resultados planificados. Según la N ISO 9001 (2015) es una serie de actividades interrelacionadas que convierten componentes de entrada, para obtener resultados. Para Bravo Carrasco (2015) un proceso engloba una visión sistémica dentro de la empresa con el fin de generar valor para el cliente, mediante el trabajo en equipo y la interacción entre los diferentes departamentos.

Por su parte Contreras Contreras *et al.* (2017) describen tres tipos de procesos que son:

- Procesos operativos: son aquellos procesos que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios en la cadena de valor, para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Procesos estratégicos: son aquellos procesos que buscan el cumplimiento de las metas, estrategias, objetivos y normativas.
- Procesos de soporte o apoyo: son aquellos procesos que ayudan al cumplimiento y funcionamiento de los procesos operativos.

La revisión de más de veinte conceptos de gestión por procesos entre los que se encuentran los planteados N ISO 9001 (2008); Bravo Carrasco (2009); Maldonado (2011); Salvador Oliván y Fernández Ruiz (2012); Llanes Font *et al.* (2014); Aguilar Villanueva (2015); Rey Peteiro (2015); Medina Nogueira *et al.* (2016) se pone de manifiesto que existe consenso en considerar a la gestión por procesos como la forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones y puede ser definida como: la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de

reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué? y ¿para quién? se hace el trabajo.

La gestión por procesos es considerada una herramienta gerencial eficaz, planteándose, en la literatura especializada, diferentes pasos, procedimientos y metodologías para su desarrollo, de tal forma, que refleje la situación real de la entidad y que constituya una guía de orientación ante diversos escenarios que puedan presentarse.

Para Bravo Carrasco (2015), la gestión por procesos busca generar confianza en el cliente basándose en la disciplina de ayudar a la dirección de una organización para realizar los procesos de una manera eficiente y eficaz, lo que garantiza una mayor productividad en los mismos. De igual importancia Contreras Contreras *et al.* (2017), indica que la gestión por procesos es una manera de manejar una empresa a través de procesos, que se enfoca en añadir valor en los mismos, con la finalidad de brindar una mayor satisfacción al cliente generando mayor calidad.

Como menciona Pérez Fernández de Velasco (2004), existen varias ventajas que brinda la gestión por procesos como son:

- Aumenta la productividad.
- Genera valor en el cliente y la empresa.
- Garantiza la eficacia global.
- Soporta la eficiencia departamental.
- Ayuda a optimizar los procesos.
- Mejora la calidad.
- Apoya un trabajo más organizado.
- Promueve una estructura organizada.
- Incentiva una gestión integral.
- Mayor enfoque hacia los objetivos.
- Mejora el ambiente de trabajo.
- Reduce los costos operativos.
- Reduce el número de interfaces.
- Potenciar el *empowerment* (autonomización, otorgamiento de poderes).

- Elimina las barreras organizativas y departamentales de brindar una mayor satisfacción al cliente generando mayor calidad.

Se puede concluir que la gestión por procesos es una manera eficiente y eficaz de manejar la organización mediante procesos, por consiguiente, ayuda a incrementar la productividad, además de, brindar una mayor confianza y satisfacción al cliente.

Matriz de asignación de responsabilidades RACI

La matriz RACI busca, en forma general, clasificar los roles que tienen las personas en los procesos de negocio, así como sus responsabilidades. En los proyectos sencillos, es bastante obvio esta distribución, sin embargo, al desatarse la existencia de departamentos que entrelazan funciones, se genera cierta confusión a la hora de determinar las responsabilidades o responsables por cada proceso (Figuerola,2012).

Código	Significado
R	Responsible (responsable): es quién ejecuta una tarea. Su función es “hacer”.
A	Accountable (supervisor): es quien vela porque la tarea se cumpla, aún sin tener que ejecutarla en persona. Su función es “hacer hacer”.
C	Consulted (consultado): indica que una persona o área debe ser consultada respecto a la realización de la tarea.
I	Informed (informado): indica que una persona o área debe ser informada respecto a la realización de una tarea.

Fuente: elaboración propia.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica como herramienta administrativa permite poner en marcha los distintos planes y estrategias que se formulan en las organizaciones, con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo. Para ello, es necesario tener en cuenta el objeto social de las empresas y las políticas internas (Pérez Uribe,2014).

Esto debe permitir tener la capacidad de generar una visión amplia del futuro de la compañía. En palabras de Thompson *et al.* (2012): La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo

satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.

Esta herramienta cubre la planificación necesaria para realizar una planificación estratégica, incluyendo los antecedentes necesarios para dirigir el proceso y así definir el marco estratégico del proyecto u organización, que es el que le da a las actividades coherencia y dirección (Shapiro,2018).

Análisis prospectivo estratégico

Bárcera *et al.* (2013) expresa que: si bien el futuro es impredecible, es necesario identificar posibles escenarios, a fin de suponer las consecuencias que eventos no considerados pudieran acarrear, estos escenarios son estudiados por la prospectiva, para que la planificación, construya rutas en consecuencia.

La prospectiva hace referencia al conjunto de decisiones tomadas en el presente, teniendo en cuenta sus repercusiones en el futuro, lo que conduce a influir en este, más no a predecirlo (Villavicencio Cabrera *et al.*,2021). En este sentido, la prospectiva se ha convertido en una herramienta de observación del entorno a largo plazo, que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos y tecnologías que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico a futuro (Astigarraga,2016).

La prospectiva, como señala Gonzáles yRodríguez (2019) se enfoca actualmente en la innovación, el cambio institucional y la adaptación al cambio por parte de las sociedades, esta procura optimizar la planificación en condiciones de sistemas complejos, apoyar en los procesos de preparación, formulación de políticas y ofrecer información y conocimiento para la planificación de largo plazo.

Consecuentemente, a partir de su importancia, la prospectiva se ha convertido en un proceso esencial en la gestión, puesto que permite construir una visión a largo plazo y, a partir de ella, tomar decisiones que beneficien a la organización a futuro (Dueñas *et al.*,2019). Adicionado a ello, la prospectiva sirve para identificar las

capacidades de la organización, así como las oportunidades, lo que conduce a anticiparse a los cambios a futuro y generar una mayor ventaja competitiva (Hernández *et al.*,2019).

Los alcances de la prospectiva estratégica son diversos. Astigarraga (2016) distingue 6 aspectos en los que impacta esta herramienta:

- La ayuda en los procesos de reflexión y planificación estratégica
- El suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno y aplicable en diferentes funciones de la gestión de organización, empresa o territorio. Por ejemplo, la evolución sectorial, le evolución tecnológica, perspectiva de las actividades económicas del territorio,
- La profundización en el conocimiento de tendencias, alternativas tecnológicas, que impactan en el territorio y su priorización
- La difusión de una cultura de innovación, de creación de futuro, en la organización o en el territorio
- En el ámbito del cambio organizacional, la preparación de la organización a cambios profundos.
- Normalmente, los estudios de prospectiva requieren la participación de comités de expertos, encuestas a expertos, realización de trabajos de consultoría, análisis de escenarios posibles, discusiones en mesas redondas, presentaciones públicas, etcétera.

1.4.1 Análisis de modelo de gestión.

Se presenta el análisis de 15 modelos que abordan la integración y colaboración en la gestión (ver en Anexo 1.1). De esta forma se identifican los puntos comunes y las diferencias entre ellos que permiten apuntar hacia herramientas que pueden fertilizar el desarrollo de estas funciones en la propuesta. Para el análisis se construye una matriz binaria en la que se relacionan las variables con los modelos en que se presentan atendiendo a cada herramienta (ver en Anexo 1.2). Se realiza un análisis de los modelos por el software UCINET Versión 6.698 (ver en Anexo 1.3).

Conclusiones parciales

1. Las marcas turísticas (de destino, ciudad o barrio) creadas por asociaciones en torno al comercio y otros ítems relacionados con la cultura y el turismo posicionan a los barrios históricos como destinos singulares dentro producto turístico ofertado por una ciudad.
2. Se debe potenciar el turismo de pequeña escala que potencie el desarrollo de cadenas de valor a nivel local y la co-creación de experiencias turísticas que posicionen nuevos elementos diferenciadores en los consumidores, resulta fundamental rediseñar la oferta turística en espacios abiertos, el turista será más sensato para elegir destinos cercanos que le ofrezcan más confianza y sensación de control.
3. La inserción del enfoque a proceso en la gestión sostenible de los destinos turísticos: permite integrar múltiples actores de diversas naturalezas que configuran la cadena de valor del producto turístico en el destino; es una herramienta para la gestión que facilita identificar áreas de actuación en un entorno de mejora continua, permite la retroalimentación, contribuye a la planificación y a la toma de decisiones; identificación y participación de los grupos de interés, logra un enfoque integrado hacia sus necesidades expectativas, lo que facilita homogeneizar el diseño de objetivos comunes en la gestión integral del destino; simplificación de estructuras, enfoca el trabajo hacía una única cultura organizacional y de gestión en el destino.

Capítulo II Descripción del procedimiento para la gestión del destino turístico Matanzas

2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

El estudio se centra en la ciudad de Matanzas como destino turístico el cual se distingue por las obras ingenieras sobre los ríos forman parte de los atractivos como son el puente Calixto García, de ancho sobre el río San Juan, que une al barrio de Pueblo Nuevo con la Plaza de la Vigía, en el centro histórico y sitio emblemático de la ciudad; el puente de Canímar, un exponente del alto nivel profesional de la ingeniería cubana; el puente de Bacunayagua, clasifica como una de las siete maravillas cubanas de la ingeniería civil y el Giratorio (único de su tipo en el país), permite el paso de las embarcaciones y el enlace ferroviario. El teatro Sauto, que se sale de la marca nacional y se embraga la marca internacional como uno de los teatros más importantes del mundo, el más original del país, hoy (Rodríguez Veiguela, Y. *et al.*,2021); la iglesia de San Pedro Apóstol que por sus elementos arquitectónicos se considera la más importante del siglo XIX en la Mayor de las Antillas, sobresalen entre los encantos culturales de la demarcación (Peña,2001).

En el propio centro histórico se puede apreciar la Plaza de la Vigía, primera de armas de la otrora ciudad, donde sobresalen inmuebles como el Cuartel de Bomberos, la antigua Aduana y el Palacio de Junco, actual museo (Tanda, J.,2011b). No se puede dejar de mencionar todo el trayecto desde Monserrate hasta el Pan de Matanzas, el parque René Fraga, el Morrillo, ni dejar de recorrer el Parque de la Libertad, la Catedral San Carlos, la Iglesia Pueblo Nuevo, el Casino Español, la Calle de la Constitución y el Paseo Martí.

Finalmente hay que sumar la estructura paisajística-geográfica del lugar donde se encuentra Matanzas, la cual tiene ríos, colinas, costas bravas, playas, cuevas, valles, manantiales y una gama que de por sí sola, son atractivas para la ciudad (Quintana González *et al.*,2016).

Para la gestión del destino turístico de Matanzas se declaran algunos requerimientos:

- Entidades involucradas y organismo rector: indica aquellas organizaciones, empresas u organismos que responden o se encuentran inmersas en la

puesta en práctica, desarrollo o control de cierta actividad vinculada a la gestión de destino turístico Matanzas.

- Clientes: es la razón de ser de una organización, aquellas personas o entidades que reciben el servicio y tienen ciertas expectativas sobre el mismo. En este caso son los clientes que consumen de los servicios que brinda el destino.
- Productos: son todos aquellos bienes y/o servicios que se derivan de la gestión del destino, y que intervienen de una forma u otra en el buen funcionamiento de las mismas desde un punto de vista macro y micro conceptual. En este caso se recomienda guiarse por los elementos que conforman un destino que son los siguientes: los atractivos turísticos, la infraestructura, los servicios turísticos y de apoyo, capacitación el capital humano, la planificación y gestión del destino, la imagen, los factores políticos y administrativos, los factores económicos y los factores culturales y sociales.
- Factores claves de éxito: son aquellos fenómenos del entorno que pueden afectar positiva o negativamente el cumplimiento de la misión de la gestión del destino turístico Matanzas; cualquier evento que redirija los objetivos o misión de la gestión hacia condiciones de evaluación superiores o inferiores son elementos propuestos a estudios para evitar vulnerabilidades y aprovechar las oportunidades.
- Estrategia: Son los objetivos, políticas y metas que guiarán el comportamiento de la gestión del destino turístico Matanzas en el futuro; evaluación del comportamiento actual vs. Comportamiento futuro. No viene determinado por la configuración directa o estricta de las prácticas actuales, sino con visión futurista encaminada a absorber de manera certera y sin trabas cualquier fenómeno que se presente durante su aplicación; la forma en que se enfrente a dichos cambios determina el grado de control y despliegue, así como la certera gestión de cada uno de sus componentes.

2.2 Procedimiento para el despliegue de la gestión por procesos

Luego de definir en la revisión bibliográfica los subprocesos que inciden en la gestión de destinos turísticos de ciudad, se procede al análisis de varios procedimientos de gestión por procesos aplicados en diferentes sectores para seleccionar el que más se adecue al caso de estudio.

Procedimiento de gestión de proceso propuesto por Comas Rodríguez (2013).

1. Proceso de verificación y diagnóstico.
2. Conformación del mapa estratégico de la organización.
3. Fundamentación y conformación de índices.
4. Área de resultados claves.
5. Matriz de impacto entre procesos y objetivos estratégicos para evaluar el alineamiento estratégico conformando la matriz de alineamiento.
6. Determinación de los pesos por el método de las jerarquías analíticas.
7. Desarrollo del cuadro de mando integral a través del Sistema Automatizado para el Control de Gestión (GECAS Versión 3.0)
8. Asignar responsabilidades.
9. Brainstorming para listar las herramientas.
10. Conformación del grupo de expertos o de trabajo. Aplicación del método Kendall.
11. Definición y clasificación de los procesos, confección del mapa de procesos.
12. Planificación de proyectos mediante un diagrama de Gantt en el Microsoft Project.
13. Elaboración de la matriz DAFO.
14. Selección de indicadores.
15. Representación gráfica de los procesos a partir de un diagrama IDEFO.
16. Diagrama de Pareto, de dispersión, estratificación de gastos.
17. Confección de la matriz de relaciones causa – efecto.
18. Creación de un sistema de información para el control de gestión.
19. Confección de la matriz FICAR para el análisis de desviaciones y posibles acciones correctivas.

Procedimiento de gestión por proceso propuesto por Malleuve Martínez (2018).

1. Empleo del enfoque de proceso, de arquitectura empresarial, de sistema y estratégico.
2. Formación del equipo estratégico de trabajo y capacitación del mismo.
3. Diagnóstico, diseño y rediseño de los procesos funcionales y procesos claves, determinación del rumbo estratégico.
4. Determinación de las dimensiones estratégicas de negocio, de la información, de la infraestructura tecnológica y de aplicaciones informáticas.
5. Gestión de indicadores de eficiencia y eficacia.
6. Proceso de asimilación de los cambios por los trabajadores y generación de valor.
7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis PEST (político, económico, social y tecnológico), Cadena de valor, perfil estratégico, análisis de la cartera de productos (matriz BCG, ADL, McKinsey), matriz DAFO, trabajo en equipo, capacitación.
8. Mapas de procesos, Business Process Management (BPM) para el diseño de procesos, Cuadro de Mando Integral, método ADM y Archimate de TOGAF.

Procedimiento de gestión de proceso propuesto por Medina León *et al.* (2019).

Fase I: Organización.

1. Planificación del proyecto.
2. Formación del equipo de trabajo.

Fase II: Determinación de los procesos para la mejora.

1. Obtención del listado de los procesos de la organización y su clasificación.
2. Construcción del mapa de procesos.
3. Selección de criterios para la determinación de los procesos a mejorar.
4. Selección de procesos "Diana".

Fase III: Representación del proceso.

1. Determinación del equipo de mejora del proceso.
2. Definición del proceso.

3. Definición del propietario del proceso.
4. Definición de los objetivos y políticas del proceso
5. Representación general del proceso.
6. Competencias distintivas, riesgos y otras informaciones a modo de recomendación.
7. Representación de la Ficha de procesos.
8. Selección de los indicadores.

Fase IV: Mejora del proceso.

1. Detectar las oportunidades de mejora.
2. Mejora y perfeccionamiento de los procesos.
3. Análisis de las competencias distintivas y despliegue de la estrategia en el área de “operaciones”.
4. Evaluar los alineamientos estratégicos.
5. Balance de actividades de mejora, establecer prioridades y garantizar los recursos.

Fase V: Seguimiento y control.

1. Implantación, seguimiento y control.

Procedimiento de gestión por proceso propuesto por Tantavilca Paucar (2020).

1. Aplicación de la matriz DAFO.
2. Representación del mapa de proceso.
3. La estructura organizacional u orgánica de la organización.
4. Asignación de responsabilidades y autoridad en el sistema a cada integrante del mismo.
5. Desagregación de actividades o subprocesos por cada proceso del sistema de gestión.
6. Determinación del alcance, límites y tecnologías de los procesos del sistema, así como la documentación empleada.
7. Determinación de los perfiles de cargos por competencias para cada puesto del sistema de gestión, así como la evaluación del desempeño.

Para desarrollar la gestión por procesos se seleccionó el procedimiento propuesto por Medina León *et al.* (2019) ya que es el más completo y el más adecuado para el caso de estudio, además es el único de los analizados que contempla la mejora del proceso, el seguimiento y control del mismo, y es aplicable en cualquier sector de la economía, mientras que el de Malleuve Martínez (2018) es para proyectos de telecomunicaciones y el de Tantavilca Paucar (2020) es para el sector de energía y minas. El cual se adaptó a la construcción de los procesos que componen la gestión del destino turístico Matanzas a partir de su definición, descripción, análisis y diseño, así como la concepción de un grupo de indicadores que permiten su implantación, seguimiento y control, y sirven de base para la construcción de un Cuadro de Mando Integral.

Procedimiento de la gestión por procesos del destino turístico Matanzas.

Fase I: Organización.
1.1 Formación del equipo y planificación del proceso.
Fase II: Determinación de los procesos.
2.1 Obtención del listado de los procesos para la gestión del destino turístico Matanzas.
2.2 Identificación de los procesos relevantes.
2.3 Construcción de un mapa de procesos del destino.
2.4 Nombramiento del responsable del proceso.
Fase III: Representación del proceso.
3.1 Definición del proceso y representación gráfica
3.2 Establecimiento de indicadores.
Fase IV: Supervisión y monitoreo.
4.1 Implantación, seguimiento y control.

Tabla 2.1: Procedimiento específico para la gestión por procesos del destino turístico Matanzas.

Fuente: elaboración propia en aproximación a Medina León *et al.* (2019).

Fase I: Organización.

1.1 Formación del equipo y planificación del proceso.

Resulta necesario previo al trabajo establecer la planificación de las reuniones para el desarrollo del proyecto. Durante las actividades de trabajo grupal de esta etapa, se debe considerar como premisa que, es imprescindible:

- La presencia del máximo líder de la organización.
- El grupo debe estar integrado por personas con experiencia en la empresa, conocimientos técnicos de la actividad e iniciativas.

Autores como Quezada *et al.* (2020); Sá dos Reis *et al.* (2020); Pérez-Iribar *et al.* (2017) consideran como una estrategia usual en procesos de investigación, el juicio de expertos el cual permite la valoración de instrumentos de recogida y análisis de información, metodologías empleadas, materiales de enseñanza, opinión respecto a un aspecto concreto, valoraciones conclusivas sobre un problema o sus soluciones, entre otros. Abad *et al.* (2011), refieren que el juicio de expertos se caracteriza por contar con un número de expertos, los cuales proponen los ítems o dimensiones que deben conformar el constructo de interés o evalúan los diferentes ítems en función de su relevancia y representatividad. Para Juárez-Hernández y Tobón (2018) existen tres aspectos fundamentales a considerar en el juicio de expertos, siendo estos: el concepto de experto, determinación del grado de conocimiento en el área o constructo y el número de expertos necesarios para efectuar la evaluación del instrumento.

García, N. *et al.* (2020), manifiestan que un experto debe poseer un conocimiento amplio y profundo de la tarea o actividad objeto de análisis y valoración, debe estar familiarizado con el sistema donde se contextualiza el objeto de estudio. García, M. y Suárez (2013) lo define como el sujeto cuya formación y experiencia previa le ha permitido alcanzar un dominio sobre un asunto que excede el nivel promedio de sus iguales, está dispuesto a exponer sus opiniones sobre dicho asunto para que sean utilizadas como juicios conclusivos. En cuanto a las características relevantes del perfil del experto Ivlev *et al.* (2015), Cabero y Llorentes C. (2015) y García, I. y Fernández (2008) refieren: el conocimiento de la temática, su pericia profesional, así como también, cualidades personales para participar en las investigaciones, disponibilidad de tiempo, capacidad de comunicación efectiva, imparcialidad, objetividad entre otros rasgos distintivos.

En cuanto a la cantidad de expertos necesarios para participar en el proceso, la literatura no evidencia un criterio uniforme; autores como Zartha Sossa *et al.* (2017), refieren de 9 a 24 expertos, García, I. y Fernández (2008), entre 15 y 25 expertos, Gordon (1994) destacan como cantidad recomendable entre 15 y 35 expertos. En esta investigación se llegó al consenso que era necesario 20 expertos en el tema de gestión de destinos turísticos.

La conformación del panel de expertos es importante, por cuanto la calidad del proceso y sus resultados está condicionada por la adecuada selección de los expertos.

Fase II: Determinación de los procesos.

2.1 Obtención del listado de los procesos para la gestión del destino turístico Matanzas.

Se realiza una sesión de *brainstorming* para elaborar una lista de todos los procesos y actividades que intervienen en el desempeño de la actividad turística de la ciudad de Matanzas, el autor plantea tener en cuenta las premisas siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa (en este caso para la gestión de destinos turísticos) deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain, 1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.

2.2 Identificación de los procesos relevantes.

Una vez establecido el listado de los procesos que integran la gestión de destinos turísticos por el equipo de trabajo, se busca definir los de mayor relevancia para la ciudad de Matanzas. El método Delphi constituye una herramienta eficaz para verificar la concordancia entre los expertos y la selección de los procesos relevantes.

Método Delphi

El Delphi es una metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo. Permite la transformación durante la investigación de las apreciaciones individuales de los expertos en un juicio colectivo superior (García, M. y Suárez, 2013).

El método de expertos o Delphi por rondas es el aplicado en la práctica empresarial para determinar el orden de prioridad de las soluciones a implementar según los problemas existentes. En un inicio se presentan los problemas detectados durante la investigación, generalmente estos se obtienen a partir de un brainstorming, a los expertos. Para el desarrollo del método se siguen procedimiento propuesto por (Cuesta Santos, 2010).

- Creación del grupo de expertos
- Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual deben responder sin comentarios en el grupo. Pregunta: ¿Cuáles son los problemas que más afectan el perfecto desarrollo del sistema de gestión de accesibilidad y movilidad?
- Los especialistas que aplican el método enumeran los problemas según el orden de prioridad que establecen de manera individual.
- Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$Cc = [1 - (Vn / Vt)] * 100$ donde,

- Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.
- Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.
- Vt: cantidad total de expertos.

Si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia y se establece dicho orden de prioridad. En caso que $Cc < 60\%$ existe poco consenso entre los expertos y es necesario realizar otra ronda para crear un equilibrio entre las opiniones y se vuelve a aplicar la fórmula de concordancia, este proceso se repite hasta obtener consenso entre todos los expertos.

2.3 Construcción de un mapa de procesos del destino.

El mapa de procesos es más que una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, resulta una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales; muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés; da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización; un método para visualizar las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones (Salvador Oliván y Fernández Ruiz, 2012).

Se debe disponer de un mapa de procesos del destino, que represente los procesos, y subprocesos del mismo permitiendo establecer las interrelaciones e interconexiones que en él se producen, teniendo en cuenta la clasificación que responde a los procesos de planificación, realización del producto y servicio, gestión de recursos, y medición - análisis.

2.4 Nombramiento del responsable del proceso.

Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno de ellos (el dueño del proceso). A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Se debe nominar a personas reconocidas dentro de la organización y de ser posible del propio equipo.

Se implementará una herramienta para documentar dicha asignación que es la Matriz RACI, conocida también como matrices de asignación de responsabilidades. Una buena representación de la matriz facilita la gestión del conocimiento en las organizaciones y al esclarecer el rol de cada persona, además de las responsabilidades de cada uno, se logra mantener los indicadores de producción y se evita evadir responsabilidades importantes, además de que cada uno se vuelve autónomo y responsable de cada falla cometida lo que provoca el aumento de la productividad de los miembros (Figuroa Peña, 2018). Existen tres formatos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros de un equipo: organigrama jerárquico, matricial y texto.

Codificación de la matriz de asignación de responsabilidades (RACI).

Para la construcción de la matriz RACI se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones(Longarini,2016):

- Para cada actividad debe haber solo una letra “A”, ya que el responsable final de la misma tiene que ser un único rol y poseer la autoridad suficiente para desempeñarlo.
- Las letras “R” deben estar referidas a tareas concretas, para que no resulten ambiguas.
- Lo habitual es que exista sólo un “R” por tarea, aunque otros pueden asumirla al ser delegada la responsabilidad para ayudar en el trabajo.
- Puede haber ninguna o varias “C” o “I”.
- Una persona puede compartir más de un rol, puede ser el responsable y encargado (R/A), aunque el rol de accountable indica implícitamente que es responsable. Fuera de esta excepción, se recomienda que cada recurso tenga a lo sumo sólo uno de los tipos de participación mencionados.
- No pretender vincular automáticamente procesos con departamentos (para caso de estudio organizaciones). Las tareas del proceso bajo análisis seguramente involucran roles de más de una organización.

Fase III: Representación del proceso.

3.1 Definición del proceso y representación gráfica.

El equipo debe definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos de la gestión de destinos turísticos encargados de planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento, de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye, la confección de una ficha del proceso que permite representar las características relevantes de un proceso para apoyar su gestión y mejora. La simplicidad o complejidad de las fichas se debe, en buena medida, a su inclusión o no en el manual de procesos. Sin embargo, la información que contenga una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización y, al menos, la necesaria para permitir realizar su gestión eficaz.

A pesar de la libertad existente en la creación de una ficha de proceso para las distintas organizaciones, en la literatura especializada, se pueden apreciar elementos con marcada presencia que se agrupan en:

- Identificación del proceso.
- Propietario o responsable.
- Entradas/suministradores y salidas/clientes.
- Documentación utilizada (normas, instrucciones, formatos para la recopilación de información, etcétera).
- Regulaciones, leyes, decretos u otros aspectos legales asociados al proceso.
- Elementos de control de la elaboración, revisión y/o modificación del propio instrumento.
- Indicadores.
- Descripción del proceso (por diagramas o narrativa).
- Otros aspectos en función del grado de desarrollo de la organización, tales como: aplicaciones informáticas, competencias necesarias, objetivos y metas a alcanzar, riesgos, políticas, capacidad distintiva, etc.

El diagrama de flujo (flujograma) es una herramienta utilizada para representar la secuencia e interacción de las actividades del proceso a través de símbolos gráficos. Los símbolos proporcionan una mejor visualización del funcionamiento del proceso, que ayudan al entendimiento y haciendo la descripción del proceso más visual e intuitivo.

En la gestión de procesos, la herramienta tiene como objetivo garantizar la calidad y aumentar la productividad de los trabajadores. Esto sucede pues la documentación del flujo de las actividades hace posible realizar mejoras y aclarar mejor el propio flujo de trabajo(Martins,2018).

Aplicaciones del Diagrama de Flujo

- Entre las ventajas de utilizar el diagrama de flujo, es posible resaltar que él:
- Mejora la comprensión del proceso de trabajo.
- Muestra los pasos necesarios para la realización del trabajo.
- Crea normas estándar para la ejecución de los procesos.
- Demuestra la secuencia e interacción entre las actividades / proyectos.

- Puede ser utilizado para encontrar fallas en el proceso.
- Se puede utilizar como fuente de información para el análisis crítico.
- Facilita la consulta en caso de dudas sobre el proceso (Martins,2018).

Para facilitar el entendimiento y análisis del proceso, el diagrama utiliza una serie de símbolos para representar las acciones y momentos del proceso. No es obligatorio el uso de todos los símbolos, debiéndose utilizarlos de acuerdo con las necesidades de las actividades mapeadas. En general, se puede decir que los símbolos de inicio o fin del proceso y de toma de decisiones son los más utilizados.

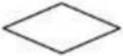
	Indica el inicio o fin de un proceso
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Indica un punto de toma de decisión
	Indica la dirección de flujo
	Indica los documentos utilizados en el proceso
	Indica una espera
	Indica que el flujograma continua a partir de ese punto en otro circulo, con la misma letra o número, que aparece en su interior

Figura 2.2 Simbología de un diagrama de flujo

Fuente:Martins (2018)

3.2 Establecimiento de indicadores.

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar el funcionamiento. La utilización de indicadores es fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo, y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia. Servirán también para definir las

necesidades de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias, como así para planificar actividades destinadas a dar respuesta a nuevas necesidades. Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir?
- ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Todos estos valores son representados en una ficha de indicador como complemento de la ficha de proceso. Una vez definidos los indicadores se debe concretar los objetivos, de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garanticen el cumplimiento de los mismos.

Fase IV: Supervisión y monitoreo.

4.1 Implantación, seguimiento y control.

Como apunta Amozarrain (1999) “La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos”.

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva, que procure iniciar ésta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Conclusiones parciales

1. Se logra caracterizar la ciudad de Matanzas como destino turístico en la cual quedo definido los principales atractivos que cuenta como son los puentes Calixto García, Canímar, el Bacunayagua y el Giratorio, el teatro Sauto, la Plaza de la Vigía, además hay que sumar la estructura paisajística-geográfica del lugar donde se encuentra, la cual tiene ríos, colinas, costas bravas, playas, cuevas, valles, manantiales y una gama que de por sí sola, son atractivas para la ciudad.
2. Se describe el procedimiento para la implementación de la gestión por procesos que permite dar dicho enfoque a la gestión del destino turístico Matanzas, en aras de definir y organizar las actividades a implementar para el correcto funcionamiento de la ciudad como destino turístico.

Conclusiones

1. Los destinos turísticos están constituidos por un conjunto de componentes como son: los atractivos turísticos, la infraestructura, los servicios turísticos y de apoyo, capacitación del capital humano, la planificación y gestión del destino, la imagen, los factores políticos, administrativos, económicos, culturales y sociales.
2. El análisis del marco teórico sobre la gestión de destinos turístico urbano en el ámbito internacional y en Cuba, evidencian que existe mucha información y material actualizado sobre este tema, lo mismo no sucede con la gestión de destinos turísticos con enfoque a proceso, de ahí la necesidad de investigar más sobre este tema ya que dicho enfoque según la bibliografía consultada resalta la vigencia y aplicabilidad a múltiples ramas de la economía, de ahí que la transferencia de esta herramientas hacia la gestión del destino turístico Matanzas conlleva, en muchos casos, una adecuación para lograr la pertinencia y la utilidad requerida.
3. El turismo local y de naturaleza son los que van a entrar en el escenario de la recuperación del turismo post COVID-19, donde van a tener especial protagonismo el turismo experiencial y el gastronómico.
4. El procedimiento para la gestión por procesos constituye un instrumental metodológico útil para la gestión integrada del destino turístico Matanzas por lo se analizó varios procedimientos, el cual se seleccionó y adecuo el de Medina León *et al.* (2019).

Recomendaciones

1. Creación de organismo encargado de la gestión y el control de gestión del destino turístico Matanzas.
2. Identificar otras herramientas de ingeniería que pudieran ser empleadas en la evaluación y que permitan la identificación de reservas de eficiencia para la mejora continua de los procesos.
3. Aplicar el procedimiento propuesto para llevar a cabo la gestión por proceso en el destino turístico Matanzas.
4. Continuar la realización de estudios relacionados con este tema para contribuir al éxito y desarrollo de la ciudad de Matanzas como destino turístico.

Bibliografía

1. Abad, F. J.[et al.], *Medición en Ciencias Sociales y de la Salud.*, Síntesis, Vallehermoso, España, 2011, 161-204.
2. Aceranza, M.A., «Conceptualización y Evolución del Turismo» 2000.
3. Aguilar Villanueva, L.F., “*Gobernanza y gestión pública*”. Fondo de cultura Económica. D.F., México., 2015, ISBN: 6-071-633-648., pp. 160.
4. Alcívar Vera, I.I. and Mendoza Mejía, J.L. *Modelo de gestión del turismo comunitario orientado hacia el desarrollo sostenible de la comunidad de Ligüiqui en Manta, Ecuador.* . *Rotur: revista de ocio y turismo.*, 2020.1-22.
5. Álvarez Areces, M. “*Patrimonio Industrial, Paisaje y Desarrollo Territorial*”.AREAS. *Revista Internacional de Ciencias Sociales* Nº 29, 2010.pp. 20-29.
6. Amozarrain, M. , *La gestión por procesos.* , España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa. España., 1999.
7. Andrades, L.[et al.], «Tourism Management.» *España: Universidad de Extremadura.*, 2016.
8. Astigarraga, E. *Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica.* ICAP. *Revista Centroamericana de Administración Pública.*, 2016. (71):13-29.
9. Bandarin, F., «Fostering Sustainable Development», en *La II Conferencia Turismo y Cultura Omán*, 2017.
10. Batista Sánchez, E., «Repensar la concepción del turismo internacional», en *Conferencia Internacional sobre Turismo y Covid* Puebla, 2020, p.20.
11. Bayas Escudero, J. P. and Mendoza Torres, M. C. *Modelo de gestión para el turismo rural en la zona centro de Manabí. Dominio de las Ciencias.*, 2018. 4(2):81.
12. Ben Aissa, S. and Goaid, M. *Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency.: Tourism Management.*, 2016. 52(c):478–487.
13. Bigné[et al.], *Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y Estrategias de Desarrollo.*, ESIC Editorial, Madrid, 2000.
14. Binggeli, B. U.[et al.], «COVID-19 tourism spend recovery in numbers, MCKinsey & Company» 2020.
15. Bornhorst, T. [et al.]. *Determinants of Tourism Success for DMO& Destinations: An Empirical Examination of Stakeholder` Perspectives.* *Tourism Management*, 2010. 31(5):572-589.
16. Boullón, R., «“Metodología para desarrollar productos turísticos”» 2002.
17. Boullón, R., *Planificación del espacio turístico*, Tercera edición, 1997, ISBN 968-24-4608-2.
18. Bravo Carrasco, J., «Gestión de Procesos.» 2015.
19. Bravo Carrasco, J., “*Gestión avanzada de Procesos*”, Santiago de Chile, Chile, 2009, ISBN: 978-956-7604-16-6., pp. 185.
20. Brida, J.[et al.]. *El turismo como fuente de crecimiento económico: impacto de las preferencias temporales de los agentes.**Revista Investigación Económica*, 2014.59-77.
21. Bringas Rábago, N.L.[et al.], *Casos de planeación y gestión turística.*, 2020 (Tenerife (España) PASOS, *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 2020.), ISBN: 978-84-88429-43-83, 43 p.
22. Brito, M. *Las ciudades históricas como destinos patrimoniales: potencialidades y requisitos.: Fundació Càtedra Iberoamericana.*, 2007.
23. Bryk, U. , «De ciudad mediterránea a ciudad lineal. Transformación de las imágenes e identidades. El caso Tel Aviv-Yafo.», Universidad Politécnica de Catalunya., 2015.

24. Cabarcos Novás, N., *Promoción y Venta de Servicios Turísticos- Comercialización de Servicios Turísticos.*, Vigo-España: Producción Editorial: Gesbiblo, S. L., 2006.
25. Cabero, J. and Llorentes C., M. del C. *Entornos Personales de Aprendizaje (PLE): Valoración Educativa a través de Expertos.* Areté, 2015. 1 (1):7 – 19.
26. Cabra, C.[et al.]. *Plan de Transformación Digital para la Promoción Turística en el Viceministerio de Turismo. Caso de estudio: departamento de Boyacá.: Turismo y Sociedad*, 2021.pp. 151-185.
27. Callizo Soneiro, J., *Aproximación a la geografía del turismo*, 1991, ISBN 84-7738-111-9.
28. Camargo, L.O.L.[et al.]. *Blogs de viagem e a decisão final do turista.: Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*,, 2016. 8(2):205-221.
29. Camisón Zornoza, C. 'Estrategias de calidad turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad'.*Mediterráneo Económico*, 2004. 5:118-168.
30. Cantero, P.[et al.], «Usos sociales del espacio público en el casco histórico de Sevilla.» *Zainak*, 2000, 19, 125 -140.
31. Cañada, E. and Murray, I. «Introducción. Perspectivas críticas en turismo». *Turistificación global. Perspectivas críticas en turismo.* Icaria, Barcelona, 2019.7-34.
32. Castillo, C., *¿Gentrificación a la limeña en el Centro Histórico de Lima? ¿Expulsión o inclusión?* , En V. Delgadillo & I. L. Díaz, Salinas (Eds.), D. F., México: Universidad Nacional Autónoma de México., *Perspectivas del estudio de la gentrificación en México y América Latina*, 2015, pp. 133-153.
33. Castro Fernandez, B. M.[et al.]. *Historic city, tourism performance and development: the balance of social behaviours in the city of Santiago de Compostela (Spain).* *Tourism and Hospitality Research.*, 2016.282-293.
34. Chaos, M. T.[et al.]. «El patrimonio urbano-arquitectónico, un atractivo turístico de los destinos patrimoniales». *Uniandes Episteme.*, 2019. 6 (2):291-305.
35. Chatterjee, S. and Mandal, P. *Traveler preferences from online reviews: Role of travel goals, class and culture.:* *Tourism Management.*, 2020. 80:1-30.
36. Coca-Stefaniak, A. 'Place branding and city centre management: Exploring international parallels in research and practice'.*Journal of Urban Regeneration & Renewal.*, 2014. 7(4) 363-369.
37. Coelho, P.[et al.], «A framework for regional sustainability assessment: developing indicators for a Portuguese region. Sustainable Development.» 2010.
38. Coles, T.[et al.]. «Tourism and Postdisciplinarity: Back to the Future?». *Tourism Analysis*, 2016. 21 (4):373-387.
39. Comas Rodríguez, R. , «Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus. », Universidad de Matanzas sede Camilo Cienfuegos, Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. , 2013.
40. Comisión Económica Para América Latina Y El Caribe (Cepal), *Prospectiva y desarrollo. El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020.*, Santiago de Chile, 2013.
41. Contreras Contreras, F.[et al.], *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información.*, Lima, 2017, 132p.
42. *Criterios Globales de Turismo Sostenible para Destinos*, 2012.
43. Cruz Torres, Lázaro[et al.]. *La Covid-19 y los nuevos paradigmas para la gestión del turismo en la región Matanzas.:* *Rev. Med. Electrón.*, 2021. vol. 43

44. Cuberos, R. , «Planificación y Gestión Urbana: Sistema de planificación y ordenamiento territorial» 2016.
45. Cuesta Santos, A., *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.*, (Félix Varela y Academia Ed.), 2010.
46. De La Rosa Martín, B., *Turismo en Ecosistemas Insulares. Antropología en el Paraíso.*, Tenerife., 2009.
47. Del Río, M.[et al.]. *Ruta turística enológica Rías Baixas (Galicia-España): Análisis desde la perspectiva de la oferta.: Revista Cultura y Turismo.*, 2014.96-118.<https://bit.ly/3y4cfAU>
48. Demirbag Kaplan, M.[et al.]. *Branding places: applying brand personality concept to cities'. European Journal of Marketing.*, 2010. 44(9-10):1286-1304.
49. Domínguez, R.[et al.]. *Fundamentos necesarios para alcanzar el desarrollo socioeconómico local a través de la gestión turística patrimonial* *Revista de Estudios Sociales*, 2013. 15(29):17-32.
50. Dueñas, J.[et al.]. *La prospectiva estratégica como herramienta de planeación a largo plazo.: Revista Magazine de las Ciencias.*, 2019. 4(3):1-18.<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/667>.
51. Ejarque Bernet, J., *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*, 2005, ISBN: 974-84-368-1928-1 84-368-1928-4.
52. Ekinci, Y.[et al.], «Symbolic consumption of tourism destination brands» *Journal of Business Research*, 2013, 66(6) 711-718.
53. *Entender el turismo: Glosario básico.*, Madrid, 2007.
54. Falcón, Juan Pablo, «La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación online: el caso de la ciudad de Buenos Aires.» 2017.
55. Febres, M. *La gestión urbana sostenible: Conceptos, rol del gobierno local y vinculación con el marketing urbano.: Redalyc, Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.*, 2011.147-171.
56. Feijóo, J. L. *Cómo se recuperará el turismo después de la pandemia.* Universidad de Belgrano., En, J. L. Feijóo, M. Wagner, *Tendencias y reflexiones / Sur, pandemia y después.*, 2020.pp. 3.<http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/8951>
57. Figueroa Peña, L. N., «Formulación de acciones de mejora al proceso de producción en la empresa PROASEPSIS S.A.S., tomando como referencia el modelo de gestión de buenas prácticas en servicios ITIL V3, y la matriz RACI en la ciudad Bogotá. », Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia, 2018.
58. Figuerola, N. , «Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM). » 2012.
59. Flores, Yoan Hernández[et al.], «Características de la demanda potencia del destino Cuba en la nueva normalidad postcoronavirus» *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio. RITUREM*, 2020, 4, 2, 178-193, 2530-7134.
60. Francisco, «Gestión y dirección de empresas turísticas. » 2006.
61. Gallego, J., *Gestión de Hoteles. Una nueva visión.*, Madrid. España., 2007.
62. García Castro, David[et al.], «Nuevos desafíos para el perfeccionamiento de los procesos de participación ciudadana en la gestión urbana. Retos para la innovación social» 2020, 1131-6837.
63. García, I. and Fernández, S. *Procedimiento de Aplicación del Trabajo Creativo en Grupo de Expertos, Energética.*, 2008.46-50.
64. García, M. and Suárez, M. *El Método Delphi para la Consulta a Expertos en la Investigación Científica.: Revista Cubana de Salud Pública.*, 2013.253-267.

65. García, N.[et al.]. *Validación del Modelo de Gestión Sostenible para el Desarrollo Turístico en Vinculación Universidad - Comunidades Manabitas*. Ecuador.: *Investigación y Negocios.*, 2020.
66. *Gestión de la Saturación Turística en Sitios de Interés Natural y Cultural.*, Madrid, 2004.
67. Giner, D. and Frau, S. . “La gestión de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana en el entorno de las TICs: Implicaciones del destino 2.0”.*Papers de Turisme* . 2014. 55:43-64
68. González Herrera, Manuel Ramón[et al.]. *Estructuración Estratégica para la Gestión Sostenible de Destinos Turísticos Urbanos Patrimoniales*. Remedios, Cuba. . *International Journal of Innovative and Applied Research (2017)*, 2017. Volume 5,:79-92.
69. Gonzáles, J. and Rodríguez, M. *Manual práctico de planeación estratégica.*, 2019.
70. Gössling, Stefan[et al.], «Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19»*Journal of Sustainable Tourism*, 2020.
71. Guerra Luzuriaga, P., «Reactivación vs turistificación: los retos de las ciudades frente al turismo post pandemia» 2020, 2477-9024.
72. Guerrero-González, P. and Ramos-Mendoza, J., «Introducción al turismo.» 2014.
73. Gurría Di-bella, M. , «Introducción al Turismo.» *Ciudad de México: Editorial Trillas.*, 1991.
74. Gutiérrez, R. “*Repensando el patrimonio desde América Latina*”. *Gestión del patrimonio urbano: textos de cátedra*. Buenos Aires: Ediuns., en Zingoni, J. y Pinassi, A. comp, 2014.63-80.
75. Hacıa, E. . *The role of tourism in the development of the city.: Transportation Research Procedia*, 2019. 39:104-111.
76. Heras B., Bernardo M. and Casadesus, M., «La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: Resultados de un estudio empírico realizado en la Comunidad Autónoma del País Vasco» *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 2007, (14), 155-174.
77. Hernández, Y.[et al.]. *Planeación estratégica prospectiva en las organizaciones turísticas.: Alfa Publicaciones.*, 2019. 1(3):20-38.
78. Hiernaux, D. and González, C. I. *Patrimonio y turismo en centros históricos de ciudades medias.: ¿Imaginario encontrados? URBS. Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 2015a. 5(2):111-125
79. Higgins-Desbiolles, F. . *Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19.:* *Tourism Geographies*, 6688., 2020.<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748>
80. Hosany, S.[et al.]. ‘*Destination personality and destination image*’, *International Journal of Culture.: Tourism and Hospitality Research.*, 2007. 1(1) 62-81
81. Huergo, J., «Los procesos de gestión.» 2011.
82. Huertas López, Tannia Elizabeth, «Modelo de Gestión para el Turismo Rural en el Cantón Mocha, provincia de Tungurahua - Ecuador», [Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas], Matanzas, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial 2020.
83. *Indicadores de Desarrollo Sostenible para los Destinos Turísticos. Guía Práctica.*, Madrid., 2005.
84. Instituto de Turismo Responsable, «Turismo Sostenible para el Desarrollo de las Ciudades en el Marco de la Nueva Agenda Urbana. Barcelona 2017.» 2017.

85. Ivlev, I.[et al.]. *Method for Selecting Expert Groups and Determining the Importance of Experts' Judgments for the Purpose of Managerial Decision-Making Tasks in Health.: Ekonomika a management*, 2015. XVIII(2):57-72
86. Jafari, J. «El turismo como disciplina científica». *Política y Sociedad*, 2005. 42 (1):39-54.
87. Jamal, T. and Robinson, M., *SAGE Handbook of Tourism Studies, First Edition. United State: SAGE Publications.*, 2009.
88. Jamal, T. and Stronza, A. *Teoría de la colaboración y práctica turística en áreas protegidas: actores, estructuración y sostenibilidad. Revista de turismo sostenible.*, 2009. 17 (2):169-190
89. Juárez-Hernández, L. and Tobón, S. *Análisis de los Elementos Implícitos en la Validación de Contenido de un Instrumento de Investigación.: Revista Espacios.*, 2018.
90. Kotler.P and Keller, k. , «Marketing Management.» *Scientific Research.*, 2014.
91. Krippendorf, Jost, «Tourism in the System of Industrial Society» *Annals of Tourism Research*, 1986, vol. 13, no. 4, pp. 517-532.
92. Lanza, S. M., «Conclusiones: el futuro del turismo. Entender al nuevo turista.» *En, S. M. Lanza, Claves para entender el turismo pos-COVID-19. OBS Business School.*, 2020, (pp. 23).
93. *Las nuevas funciones urbanas: gestión para la ciudad sostenible, Serie Medio ambiente y desarrollo*, Chile, División de medio ambiente y asentamientos humanos., 2002.
94. *Las tendencias que marcarán la demanda de viajes en el 2020. Economía- Hosteltur.*, 2019.
95. Lichrou, M.[et al.]. 'Narratives of a tourism destination: Local particularities and their implications for place marketing and branding'. *Place Branding and Public Diplomacy.*, 2010. 6(2):134-144.
96. Llanes Font, M.[et al.]. "De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos". *Revista Ingeniería Industrial.*, 2014. Vol. XXXV:pp. 255 -264.
97. Longarini, C. . *La Matriz RACI, una herramienta para organizar tareas en la empresa.* ,2016.Disponible en: <http://ayb.pe/wp-content/uploads/2016/12/LA-MATRIZ-RACI.pdf>.
98. López de Ávila and García, S. *Destinos Turísticos Inteligentes.: Harvard Deusto Business Review.* , 2013.
99. López-Guzmán, T.[et al.]. «El patrimonio inmaterial de la humanidad como herramienta de promoción de un destino turístico». *Estudios y perspectivas en turismo*, 2017. 26 (3):568-584.
100. López, L. "El papel de los centros históricos en los sistemas urbanos" *Bernal, B. coord.: Ciudad histórica y realidad urbana.* Burgos: Universidad de Burgos-La Caixa., 1999.43-49.
101. López, M.[et al.]. *Calidad percibida en hoteles de ciudad: un instrumento para su evaluación.: Revista Cooperativismo y desarrollo.*, 2020. 8(3):552-568.
102. Magadán Díaz, M. and Rivas García, J. . *Turismo y tendencias.*, 2015.
103. Maldonado, J.A., "Gestión de Procesos", 2011, pp. 245.
104. Malleuve Martínez, A., «Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa. », la Habana, Cuba, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, 2018.
105. *Manual de destinos. Elementos para la gestión de Destinos Turísticos*, Chile, 2016.

106. Marco Serrano, F and Rausell Koster, P. *Una aproximación al turismo urbano: el valor de la ciudad empaquetada en el caso de Valencia.: Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente: RESTMA*, 2, 9-34., 2005.
107. Martins, R., *Diagrama de Flujo (Flujograma) de Proceso.*, 2018.
108. Matus, C.[et al.], ««Patrimonialización de sitios industriales textiles: Más de una década de puesta en valor por las comunidades de Tomé»» *Sophia Austral*, 2019, 23, 35-256.
109. Medina Labrada, J. R.[et al.]. *Hallazgos iniciales de la evaluación de Holguín para su desarrollo como destino turístico inteligente.: Explorador Digital*, 2021. 5(1):121-132.
110. Medina León, A.[et al.]. *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo.: Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.*, 2019. vol. 27:pp. 328-342
111. Medina Nogueira, D.[et al.]. "Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del conocimiento". *Revista Retos de la Dirección.*, 2016. Vol. 10:pp. 168-192.
112. Mercado Maldonado, Asael and Hernández Oliva, Alejandrina V. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales.* Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México, 2010. vol. 17:pp. 229-251.
113. Mill, R.C. and Morrison, A. M., *El sistema de turismo*, 7a, 2002, ISBN: 0757599761.
114. Monterrubio Cordero, J. *Comunidad receptora: Elemento esencial en la gestión turística.: Gestión Turística.*, Universidad Austral de Chile, 2009.101-111.Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2233/223314808005.pdf>.
115. Mora Forero, J.A., «Gastronomía, patrimonio cultural inmaterial en la gestión del turismo local.» 2020.Moragues Cortada, D. , «Turismo, cultura y desarrollo.» *Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional.*, 2006.
116. Moreno Espinosa, R., *Las ciencias políticas y sociales ante contingencias de amplio impacto.Incógnitas y propuestas*, N° Edición: 1, 2020, isbn: 978-607-98268-4-0.
117. Moreno Melgarejo, A.[et al.]. *La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos.: Turismo y Desarrollo.* , 2018.
118. Mosquera-Pilaguano, S., «Implementación de los criterios establecidos por la certificación rainforest alliance en la selva amazon Ecolodge & SPA.» *Quito: Universidad de Especialidades Turísticas.*, 2016.
119. Mouly, C. and Giménez, J., *Oportunidades y desafíos del uso del patrimonio cultural inmaterial en la construcción de paz en el posconflicto. Implicaciones para Colombia.: Estudios políticos (Medellín)*, 2017.
120. Munar, A.M.[et al.]. «An Introduction to Tourism Postdisciplinarity». *Tourism Analysis*, 2016. 21 (4):343-347
121. Muñoz, M., *Marketing de ciudades. Casos exitosos en el mundo de transformación y promoción urbana: Barcelona, Bilbao, La Haya, Dubai y Abu Dhabi, Medellín*, en Munuera A. José L. y Rodríguez E., Ana Isabel (coord) *Casos de marketing estratégico en las organizaciones.*, España, Editorial ESIC, 2009.
122. Muñoz, A. and Velasco, M. "Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso". *Cuadernos de Turismo.* , 2015. 35:331-334
123. Murray, I. "El turismo global es el Lehman Brothers de la crisis del COVID-19". *El Salto*. Entrevista De Pedro Ramiro Y Erika Gonzáles, 2020.Obtenido de: <http://omal.info/spip.php?article9200>
124. Oliveira, E., «Place branding as a strategic spatial planning instrument', *Place Branding and Public Diplomacy*» 2014, 11(1) 18-33.

125. OMT. *Recomendaciones de la OMT sobre turismo urbano Organización Mundial del Turismo.: Centre of Expertise Leisure, Tourism y Hospitality.* NHTV Breda, 2018.
126. ONU, Organizaciones de Naciones Unidas. *Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.*, 2017. Disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities>
127. Ornés Vásquez, S. , «La gestión urbana sostenible: conceptos, rol del gobierno local y vinculación con el marketing urbano.» *Provincia*, 2014, vol. 31, enero-junio, 147-171, ISSN: 1317-9535.
128. Pacherras Nolivos, S.[et al.]. *Responsabilidad social corporativa y el turismo sostenible.: Revista Científica ECOCIENCIA*, 2020.1-20.
129. Palomo, G.[et al.]. *Turismo poscoronavirus, ¿una oportunidad para el poscrecimiento?. Reflexiones, retos y oportunidades.* Cátedra de Turismo Caja Canarias - Ashotel de la Universidad de La Laguna., 2020.pp. 164. Obtenido de: <http://omal.info/spip.php?article9200>
130. Pancorbo Sandoval, J. A.[et al.]. *Retos y estrategias para el desarrollo del turismo de negocios en ciudades ecuatorianas.: Revista San Gregorio*, 2019.29-50.
131. Pearce, D., «Estudios y perspectivas en turismo» 2013.
132. Pearce, D. G. *Modelos de gestión de destinos. Síntesis y evaluación.: Estudios y Perspectivas en Turismo*, 2016. 25(1):1-16.
133. Pedro Bueno, A. . «El reto de la competitividad y sostenibilidad para los destinos turísticos». . *Revista Espacio I+D - Innovación más Desarrollo.*, 2015. 4(7):32-65.
134. Peña, A.M. *Identidad matancera: su entorno geográfico, urbanístico y arquitectónico.: Revista Anuario de Investigaciones Culturales.* Matanzas., 2001.pp. 35-74.
135. Pérez Castañeira, J.A.[et al.]. *Estudio de modelos que abordan la gestión de destinos turísticos.: Ingeniería Industrial*, 2021. Vol. XLII
136. Pérez Fernández de Velasco, J. A., *Gestión por procesos. Como utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización.*, ESIC Editorial Madrid, 2004, ISBN: 84-7356-389-1.
137. Pérez-Iribar, C.[et al.]. *Revisión Valoración del Resultado Científico de la Investigación. Una Experiencia desde la Aplicación del Criterio de Experto, OLIMPIA.: Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma.*, 2017.154-168.
138. Pérez Uribe, R. *La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC.: Ciencia y Poder Aéreo.* Colombia, 2014. Volume 9:pp 55-65.
139. Ponce, G. «Las ciudades patrimoniales cubanas como producto turístico». *Investigaciones Geográficas*, 2010. 52:137-166.
140. Quezada, G.[et al.]. *Método Delphi como Estrategia Didáctica en la Formación de Semilleros de Investigación.: Rev. Innova Educ.*, 2020.78-90.
141. Quintana González, Mariledy[et al.], «Diagnóstico de la sostenibilidad ambiental del centro histórico de la ciudad de Matanzas.» 2016.
142. Quiroga-Capovilla, H., «Hotelería y turismo: manual de administración hotelería. Málaga: Daly Technical Books Publishers.» 2010.
143. Renaud, L. *Reconsidering global mobility-distancing from mass cruise tourism in the aftermath of Covid-19. Tourism Geographies.* Routledge, 2020. 22(3):pp 679-689.
144. Reyes, Á. and Barrado, D. A. *Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión.: Cuadernos de Turismo.*, 2005. 15:pp.17-43.<http://revistas.um.es/turismo/article/view/18541/1788>

145. Rey Peteiro, D., *“Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I)”*, 2015, pp. 45-52.
146. Ricalde Chapilliquen, Celia, «Factores que influyen en la actividad turística y su relación con el desarrollo turístico de la localidad de Huarochirí, en el período 2019» 2020.
147. Ritchie, J. and Crouch, G., «“The competitive destination: a sustainable tourism perspective”.» *CABI, Wallingford Rowe, G. & Wright.,* 2003.
148. Robert Beatón, M. O.[et al.]. *El enfoque a proceso desde una herramienta de gestión empresarial a una herramienta para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos.: Turismo: Estudios & Prácticas (RTEP/UERN)*, 2019. vol. 8.
149. Rodríguez Aloma, Patricia. *El centro histórico: del concepto a la acción integral. Centro-h.* Organización Latinoamericana y del Caribe de Centros Históricos-OLACCHI, Quito, Ecuador, Organización Internacional, 2008.pp. 51-64.Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115112534005>
150. Rodríguez Alomá, P.[et al.]. *Luces y simientes. Territorio y gestión en cinco centros históricoscubanos.: Red de las Oficinas del Historiador y el Conservador de las ciudades patrimoniales de Cuba, La Habana.,* 2014.
151. Rodríguez, G. and Camacho, A. . «*Estudios del patrimonio cultural de uso turístico en la región central de Cuba*». *Islas*, 2017. 59 (187):83-90.
152. Rodríguez-Rodríguez, Mercedes[et al.], «Patrimonio urbano y alojamientos turísticos en Cienfuegos (Cuba)» *Vegueta. Anuario de la Facultad de Geografía e Historia*, 2020, 21 (1), 237-265, ISSN: 2341-1112.
153. Rodríguez Veiguela, Y. [et al.]. *Competencia real de la Ciudad de Matanzas para atraer visitantes y turistas.: Retos Turísticos, Gestión de Transporte y Otros Servicios.,* 2015. Vol. 14.
154. Rodríguez Veiguela, Y.[et al.]. *Diseño de una ruta turística para el destino Matanzas, que contribuya al desarrollo del turismo urbano.: Revista San Gregorio.,* 2021.Núm. 46.
155. Sá dos Reis, C.[et al.]. *Consensus About Image Quality Assessment Criteria of Breast Implants Mammography Using Delphi Method With Radiographers and Radiologists.: Insights Into Imaging.,* 2020.2-11
156. Salinas, E.[et al.], ««The Hershey sugar mill in Cuba: from global industrial heritage to local sustainable tourism development»» *Journal of Heritage Tourism*, 2018, 13 (5), 426-439.
157. Salvador Oliván, J.A. and Fernández Ruiz, M.J. *“Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un Servicio Web de la administración pública: El ayuntamiento de Zaragoza”.* *Revista El profesional de la información.,* 2012. Vol. 21:pp. 6-8
158. Sánchez-Naudin, J. and Vivas-Elias, P. *‘La ciudad creativa y cultural como espacio de exclusión y segregación. Analizando La Placica Vintage de Zaragoza: materialidades, prácticas, narrativas y virtualidades’.* *EURE*, 2018. 44(133):211-232.
159. Santos, A. , «Definición de lo urbano. » 2012.
160. Schlack, E. and Turnbull, N. *‘Capitalizing upon authenticity artists and real estate projects in urban renewal’.* *ARQ Santiago* 2011.28-42.
161. Secretaria Central De ISO, *Norma Internacional ISO 9001: 2008*, 2008.
162. Secretaria Central De ISO, *“Sistemas de Gestión de la Calidad.”*, 2015.
163. Seraphin, H.[et al.], «*Overtourism. Causes, Implications and Solutions*, Palgrave Macmillan, London.» 2020.
164. Shapiro, J., «*Planificación estratégica. Herramienta de planificación estratégica.*» 2018.

165. Skoll, G. R. and Korstanje, M. . *Urban heritage, gentrification, and tourism in Riverwest and ElAbasto.: Journal of Heritage Tourism*, 2014.1-6
166. Sotelo, P. N. *Posibles escenarios turísticos tras el covid-19.: En, J. L. Feijóo, M. Wagner, Tendencias y reflexiones / Sur, pandemia y después.* Universidad de Belgrano., 2020.(pp. 20).<http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/8951>
167. Soto Vivar, P. A., «Espacios públicos patrimoniales» 2016.
168. *Sustainable Tourism for Development Guidebook.*, Madrid, 2013.
169. Tanda, J. , «Fijación de la identidad urbana deseada en la gestión de ciudades: caso ciudad de Matanzas», Matanzas, Universidad de Matanzas, 2011a.
170. Tantavilca Paucar, K. *Sistema integrado de gestión SIG para el Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minería (Osinermin).* . Lima, Perú., 2020.
171. Thompson, A.[et al.], *Administración estratégica: Teoría y casos (cuarta edi).* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES., 2012.
172. Torres Hechavarria, L., «“Propuesta de esquema metodológico para la evaluación de la sostenibilidad del desarrollo turístico de destinos caso La Habana”», Universidad de La Habana, Cuba. , 2016.
173. Toselli, C. . *Algunas reflexiones sobre el turismo cultural.: PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 2006.175-182
174. Troitiño Torralba, L. and García Hernández, M. . *El perfil del Smart tourist en Ávila.: Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo.* Publicacions de la Universitat d'Alacant., 2017.(pp. 371-406)
175. Troitiño Vinuesa, M. A. and Troitiño Torralba, L. *Heritage and tourism: a theorist-conceptual reflection and an integrated methodological proposal applied to the town of Carmona (Seville) [Patrimonio y turismo: reflexión teórico-conceptual y una propuesta metodológica integradora aplicada al municipio de Carmona (Sevilla, España)]. Scripta Nova*, 2016.
176. Troitiño-Vinuesa, M.A. «*Las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España: El desafío de Destinos Turísticos Sostenible en clave de Patrimonio Cultural*». *Estudios Turísticos*, 2018.27-54.
177. Ulacia, Z., *La gestión de procesos en la hospitalidad.*, Editorial Centro de Estudios Turísticos., Ciudad de La Habana. Cuba., 2007.
178. Urquiola, O. and Lalangui, J. *La ruta agro turística y de naturaleza Banaggua de la provincia El Oro.: Revista Universidad y Sociedad.*, 2016. 8 (3):128 -134.
179. Vallmitjana, Marta «*Avances y retrocesos de la gestión urbana para el ordenamiento territorial en Venezuela.*» 2008.
180. Valls, J., “*Gestión de destinos turísticos sostenibles*”. , Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2004a.
181. Vergara Romero, A.[et al.]. *La Soberanía Alimentaria en el Desarrollo Local.: Revista de la Universidad del Zulia*, 2021.54-69.
182. Vila Baños, R.[et al.]. *Cómo aplicar un cluster jerárquico en SPSS.: Revista d'Innovació i Recerca en Educació.*, 2014.113-127.
183. Villavicencio Cabrera, M.[et al.]. *Enfoque prospectivo del proceso de planeación estratégica tendiente a optimizar el cumplimiento de las metas programadas de una gestión institucional.: Revista de ingeniería e innovación.* , 2021.Pág. 46-53.
184. Vinuesa-Chávez, C., «*Incidencia del desarrollo del sector petrolero en la actividad turística de la ciudad de la coca, Quito: universidad de especialidades turísticas.*» 2017.

185. Wagner, M. *La calidad como estrategia en clave de pandemia*. Universidad de Belgrano., En, J. L. Feijoó, M. Wagner, *Tendencias y reflexiones / Sur, pandemia y después.*, 2020.(pp. 27-28).<http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/8951>
186. Xie, G.[et al.]. *A decomposition-ensemble approach for tourism forecasting.*: *Annals of Tourism Research*, 2020. 81
187. Young, T.[et al.], ««Special Issue: Critical perspectives in hospitality, leisure, sport and tourism education»» *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education.*, 2017, 21(B), 123-204.
188. Zaratiegui, J. R., *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa.*, España., 1999a (Economía Industrial.).
189. Zartha Sossa, J. W.[et al.]. *Delphi Method in Technological Foresight Studies: An Approach to Calculating the Number of Experts and the Application of the Competence Coefficient "k".**Rev.Bio.Agro*, 2017.105-115.

Anexos

Anexo 1.1. Herramientas para la gestión relativa a cada bibliografía consultada

Autor	Área de aplicación	Herramientas
(Nonaka & Takeuchi, 1995)	Sector de la Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la información documental institucional • Análisis del mapa de procesos organizacionales de la universidad. • Revisión sistemática de cómo se promueve la gestión del conocimiento en contextos universitarios • Encuesta de percepción tipo Likert para la recopilación de información empírica • Dinamizar la transferencia y almacenamiento de conocimiento organizacional. • Mapas de conocimiento. • Comunidades de práctica. • De acuerdo a su visión en las labores, plantean sugerencias y recomendaciones para mejorar las estrategias.
(Malcolm Baldrige, 2005)	Sector del transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Planeación Estratégica. • Encuestas para determinar el enfoque a clientes y mercado. • Gestión de la medición de la información y el conocimiento. • Gestión de los recursos humanos: Se utiliza la motivación, capacitación, educación y desarrollo. • Gestión por procesos: Se definen y documentan procesos importantes y los administran como actividades importantes en el negocio, definen las necesidades de desempeño para los proveedores. • Análisis de los resultados.
(Damiela Carroz, 2005)	Sector Variado	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico inicial de la organización a partir la observación directa, entrevistas formales e instrumentos basados en un cuestionario estructurado con las variables en estudio en relación al modelo propuesto. • Guías de observación • Matriz DAFO para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en materia de capacidades tecnológicas, y situación económica y social del sector.
(Alfonso Robaina, 2007)	Sector variado	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del enfoque en sistema, teoría de las restricciones, enfoque de procesos, teoría de la Dirección Estratégica. • Conformación del equipo de mejora del proceso de dirección estratégica. • Matriz de relaciones externas e internas. Valoración de las relaciones entre los procesos y las entidades externas y departamentos internos. • Elaboración de la Matriz en N espacios. • Aplicación de la lista de chequeo para la evaluación de los elementos limitantes. • Dendrograma del análisis clúster. • Encuesta de satisfacción y de cumplimiento de premisas.
(Santamaría, 2010)	Sector Transporte Urbano.	<ul style="list-style-type: none"> • Caja Común: Área Financiera, Área Administrativa. • Gestión Logística de Transporte: Marketing, Mantenimiento y Seguridad Vial. • Gestión de Talento Humano: Personal, Capacitación, Vinculación con la sociedad. • <i>Outsourcing</i> (subcontrato): Seguridad y Alimentación.

(Barrios León, 2011)	Sector de la Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Previo estudio de las condiciones iniciales de la organización objeto de estudio a partir de la observación tanto directa como indirecta para analizar la cómo son realizados los procesos. • Entrevistas semi-estructuradas realizadas tanto al personal que labora en el área de servicio de la UAMI. • Benchmarking: se llevaron a cabo los pasos planteados para desarrollar la planificación, se recabó información a través de entrevistas no estructuradas en su modalidad focalizada al personal, • Desarrollo de un taller de planificación estratégica. • Revisión documental de revistas arbitradas e indexadas, folletos y consultas bibliográficas • Diseño y la aplicación del instrumento de medición, el cual fue desarrollado y aplicado para obtener su validación estadística. • Empleo de las herramientas informáticas SPSS para el análisis de los datos recopilados y EXCEL. • Se aplicó la prueba no paramétrica de U–TEST de MANN–WHITNEY. • Detección de los factores claves del éxito. • Análisis DAFO.
(Koontz et al., 2012)	Sector Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la industria o evaluación de su atractivo en el mercado. • Perfil empresarial, que implica la determinación de valores, orientación ejecutiva, visión, propósitos, objetivos, entre otros. • Desarrollo de estrategias alternativas a partir del análisis de los factores internos y externos. • Evaluación y decisión estratégica. • Instrumentación de la estrategia. • Dirección-control. • Prueba de congruencia entre el objetivo y la estrategia y planeación de contingencias.
(Comas Rodríguez, 2013)	Sector variado	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de verificación y diagnóstico. • Conformación del mapa estratégico de la organización. • Fundamentación y conformación de índices. • Área de resultados claves. • Matriz de impacto entre procesos y objetivos estratégicos para evaluar el alineamiento estratégico conformando la matriz de alineamiento. • Determinación de los pesos por el método de las jerarquías analíticas. • Desarrollo del cuadro de mando integral a través del Sistema Automatizado para el Control de Gestión (GECAS Versión 3.0) • Asignar responsabilidades. • Brainstorming para listar las herramientas. • Conformación del grupo de expertos o de trabajo. Aplicación del método Kendall. • Definición y clasificación de los procesos, confección del mapa de procesos. • Planificación de proyectos mediante un diagrama de Gantt en el Microsoft Project. • Elaboración de la matriz DAFO. • Selección de indicadores. • Representación gráfica de los procesos a partir de un diagrama IDEFO. • Diagrama de Pareto, de dispersión, estratificación de gastos. • Confección de la matriz de relaciones causa – efecto. • Creación de un sistema de información para el control de gestión. • Confección de la matriz FICAR para el análisis de desviaciones y posibles acciones correctivas.
(Bertelli et al., 2015).	Sector del turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir a los visitantes y dibujar los mapas de los flujos. • Superponer los mapas de "geometría variable" y hacer estrategias. • Explorar las redes de la demanda y de la oferta e identificar los factores que influyen a los visitantes. • Establecer los procesos (principalmente de marketing) y repartir las tareas. ¿Qué hacer y quién va a hacerlo? • Organizar los recursos y negociar la responsabilidad. • Instalar y poner al día los pasos previos de manera continua según cada flujo que tendrá sus propios problemas y ritmos.

(Maqueda, 2016)	Sector empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Definir misión, visión, valores corporativos. • Recopilación de información primaria a través de encuestas y entrevistas aplicadas al talento humano de la empresa. • Investigación bibliográfico-documental con el fin de obtener información secundaria sobre las variables del objeto de estudio. • Modelo matriz FODA. • Organigrama. • Liderazgo transformacional. • Manual de funciones. • Manual de procesos • Diagramas de Flujos.
(Vásconez, 2017)	Sector Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de cuestionarios que permiten medir la inteligencia competitiva, en el cual se incluyen todos los factores externos y el seguimiento a la competencia. • Elaboración del perfil de habilidades del personal. • Aplicación de un cuestionario que mida la inteligencia artificial. Este podrá indicar la importancia que da la organización al factor tecnología y el correspondiente manejo de la información. • La planificación estratégica en relación con los <i>stakeholders</i> (apostadores) internos y externos, la asignación de recursos y la toma de decisiones principalmente para aquellos asuntos trascendentales de la empresa; dicha etapa se llevará a cabo a través de formularios. • Conformación de la estructura a través del modelo de inteligencia organizacional para la red de hostales, mediante Excel. • Proceso de toma de decisiones estratégicas.
(Olguín Guzmán & Fallas Garro, 2019)	Sector Educación. de	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de largo plazo. • Liderazgo. • Dirección estratégica. • Gestión de recursos humanos. • Planeación Estratégica. • Definición de Objetivos. • Seguimiento de acciones. • Promoción de la evaluación docente objetiva. • Evaluación permanente de programas educativos de nivel superior. • Infraestructura basada en sistemas de telecomunicaciones. • Se promueve el uso de la plataforma educativa, como una forma de mejorar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos. • Desarrollo de sistemas de información a la medida de las problemáticas de la institución educativa. • Reglamentos Institucionales y manuales organizacionales. • Documentación de sistemas de información. • Bitácoras de control de acceso de usuarios. • Mecanismos de seguridad en las instalaciones educativas. • Mantenimiento permanente de las instalaciones físicas.
(Salgar Ramirez & Jaramillo Ramirez, 2019)	Sector del comercio	<ul style="list-style-type: none"> • Como técnicas de recolección de información, se utilizan la observación directa, la indagación documental y la revisión bibliográfica. • En el análisis se emplean las encuestas con cuestionarios semiestructurados. • Para la discusión y análisis de resultados se requiere de variables tanto cuantitativas como cualitativas para fundamentar los supuestos teóricos y las conclusiones de la situación en estudio.

(Tantavilca Paucar, 2020)	Sector de la Energía y Minas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la matriz DAFO. • Representación del mapa de proceso. • La estructura organizacional u orgánica de la organización. • Asignación de responsabilidades y autoridad en el sistema a cada integrante del mismo. • Desagregación de actividades o subprocesos por cada proceso del sistema de gestión. • Determinación del alcance, límites y tecnologías de los procesos del sistema, así como la documentación empleada. • Determinación de los perfiles de cargos por competencias para cada puesto del sistema de gestión, así como la evaluación del desempeño.
(Carrillo Mendoza, 2020)	Sector de Seguridad y Salud del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de fuentes de a través de Scopus, ProQuest y Google. • Análisis de la información. • Creación de mapas donde se relaciona por palabras claves, creadas por medio del software VOSviewer. • Diagrama de Pareto para analizar la información. • Aplicación de la norma ISO 31000 para lograr una efectiva gestión de riesgos. • Implementaran de la técnica de análisis de la causa principal, técnica de análisis de causa y efecto y finalmente la técnica Delphi. • Matriz de riesgos. • A través de un diagnóstico se identifica el problema que genera un riesgo administrativo • Intervención correctiva. • Aplicación de un proceso de mejora continua para que no vuelva a existir este riesgo. • Uso de estrategias virtuales de divulgación (Email marketing y Marketing en redes sociales) mediante LinkedIn para hacer llegar los contenidos virtuales a sus trabajadores de manera más dinámica.

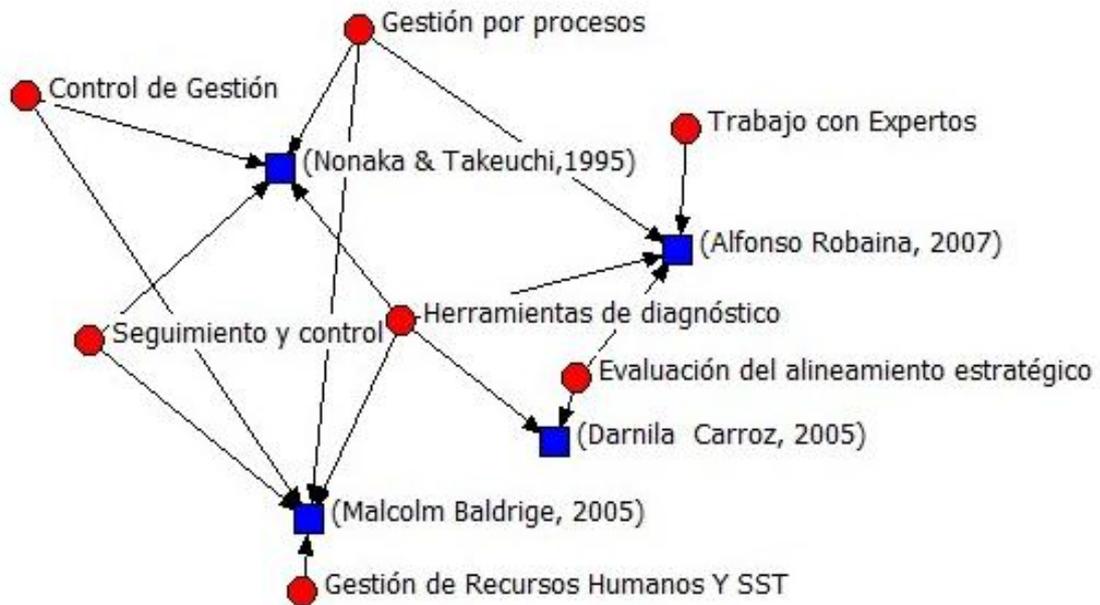
Fuente: elaboración propia

Anexo 1.2. Presencia de herramientas en modelos que abordan la integración y colaboración en la gestión.

Herramientas / Autores	(Nonaka & Takeuchi, 1995)	(Malcolm Baldrige, 2005)	(Damilá Carroz, 2005)	(Alfonso Robaina, 2007)	(Santamaría, 2010)	(Barrios León, 2011)	(Koontz et al., 2012)	(Comas Rodríguez, 2013)	(Beritelli et al., 2015)	(Maquedá, 2016)	(Vásquez, 2017)	(Olguín Guzmán & Fallas Garro, 2019)	(Salgar Ramírez & Jaramillo Ramírez, 2019)	(Tantavilca Paucar, 2020)	(Carrillo Mendoza, 2020)
Trabajo con Expertos	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Herramientas de diagnóstico	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Gestión por procesos	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
Evaluación del alineamiento estratégico	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asignación de responsabilidades	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Gestión de Recursos Humanos Y SST	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0
Toma de decisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Gestión de proyectos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Seguimiento y control	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
Control de Gestión	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0

Fuente: elaboración propia.

Anexo 1.3. Análisis de los modelos por el software UCINET Versión 6.698.



Fuente: elaboración propia.