



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Industrial

**Contribución a la gestión de la accesibilidad y movilidad
en instalaciones turísticas**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor: Reynel Muñoz Hernández

Tutor: Ing. Cesar Cruz Blanco

Cotutor: Dr.C. Ing. Orlando Santos Pérez

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, Reynel Muñoz Hernández, 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.

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 _____ de 2021.

Dedicatoria

A mi abuela Aguy, mi segunda madre y una de las razones por las que por fin seré Ingeniero.

A mi mamá y mi papá quienes se sacrificaron para que yo pudiese llegar a ser un profesional en la vida.

A mi novia, ya que desde su llegada a mi vida, se convirtió en el motor de mi corazón que me impulsó y me dio fuerzas para poder cumplir mis metas con el fin de poder darnos un futuro mejor a los dos.

A todos mis amigos que de una forma u otra estuvieron a mi lado en todo momento.

Agradecimientos

Gracias a mi abuela Aguy que es como mi segunda madre, esa viejita que me educó desde pequeño, me enseñó a tener corazón, me calmó en los momentos más frustrantes y duros de la vida, me aconsejó, esa viejita que espero poder tenerla muchos años más en mi vida, a ella quiero enseñarle el hombre en el que me quiero convertir.

Gracias a Elia y Roberto, mis padres. Ellos lo han dado todo para poder ayudarme en mi vida como estudiante. A ellos les debo mi futuro como profesional, a ellos les debo la vida que he tenido, que gracias a su trabajo y sacrificio, a pesar de ser de las personas más humildes, no me han negado nunca nada y se han sacrificado para que yo pueda tener las mayores comodidades posibles. Eso no tiene palabras, no tiene manera de devolverse, solo les puedo agradecer eternamente con mi corazón y llevar su sacrificio sobre mis hombros.

Gracias a Mildred, mi novia, quien se ha convertido en la visión de mi futuro. Quiero poder ser un gran profesional, un gran trabajador para que podamos formar una familia juntos, gracias a ella veo lo importante que es tener bien definidas mis metas, gracias a ella hoy tengo el sueño de formar una familia.

Gracias a mis tutores, Dr.C. Ing. Orlando Santos Pérez e Ing. Cesar Cruz Blanco por su apoyo, dedicación y ayuda incondicional.

Gracias a mis amigos Daylenis, Eduardo, Anamary, Lianys, Niuveys, Lians, esos que estuvieron a mi lado en casi toda la vida universitaria y me ayudaron a no sentirme solo y a aprender que no era el único que pasaba trabajos y que a veces había que relajarse.

Gracias a todas las personas que de una forma u otra me ayudaron y a las que no, también se los agradezco, pues me enseñaron a no depender de nadie.

Gracias a todos los profesores que durante la carrera me impartieron las asignaturas que me servirán para enfrentar la vida como profesional.

“Muchas gracias a todos”

Reynel

Resumen

La gestión de la accesibilidad y movilidad constituye en la actualidad un reto para la industria turística cubana. Las instalaciones del polo turístico de Varadero son ejemplo de ello, por lo que la Delegación del Ministerio de Turismo en Matanzas, como organismo estatal encargado de proponer, dirigir y controlar la aplicación de las políticas del Estado y del Gobierno en materia de turismo, se encuentra ante el reto de gestionar los aspectos inherentes a esta actividad. La presente investigación tiene como objetivo general implementar herramientas de la gestión por procesos en la accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas cubanas, para contribuir a la mejora en la toma de decisiones encaminadas a crear un turismo accesible y velar por la satisfacción de todos los clientes. Se empleó una metodología resultante del trabajo de la comunidad científica nacional e internacional, que fue el procedimiento para la implementación de la gestión por procesos, apoyado por el empleo de herramientas como la revisión documental, método de selección de expertos, método Delphi, diagrama de flujo y tormenta de ideas. El procesamiento de la información se realizó mediante la utilización de herramientas informáticas como Microsoft Word, Visio y el gestor bibliográfico EndNote X7. Como principal resultado se han sentado las bases para la aplicación del procedimiento para la implementación de la gestión por procesos a las instalaciones del destino turístico de Varadero.

Palabras clave: gestión, accesibilidad, movilidad, gestión por procesos, instalaciones turísticas.

Abstract

The management of accessibility and mobility is currently a challenge for the Cuban tourism industry. The facilities of the Varadero tourist center are an example of this, so the Delegation of the Ministry of Tourism in Matanzas, as a state body in charge of proposing, directing and controlling the application of State and Government policies on tourism, is faces the challenge of managing the inherent aspects of this activity. The general objective of this research is to implement process management tools in accessibility and mobility in Cuban tourist facilities, to contribute to improving decision-making aimed at creating accessible tourism and ensuring the satisfaction of all customers. A methodology resulting from the work of the national and international scientific community was used, which was the procedure for the implementation of process management, supported by the use of tools such as document review, expert selection method, Delphi method, diagram of flow and brainstorming. The information was processed using computer tools such as Microsoft Word, Visio and the EndNote X7 bibliographic manager. As the main result, the foundations have been laid for the application of the procedure for the implementation of management by processes to the facilities of the tourist destination of Varadero.

Keywords: management, accessibility, mobility, process management, tourist facilities.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Estado del arte y la práctica de la gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas	7
1.1. La gestión de los servicios	7
1.1.1. La gestión turística como proceso de la gestión de los servicios.....	9
1.1.2. Los servicios asociados al turismo	12
1.2. Gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas.....	13
1.2.1. Parámetros de distribución y diseño de interiores de instalaciones turísticas	14
1.2.2. Componentes incidentes en la gestión de accesibilidad y movilidad .	16
1.2.3. La gestión de accesibilidad y movilidad con enfoque de procesos	17
1.2.4. La gestión por procesos	19
1.3. Marco legal regulatorio.....	20
Conclusiones parciales	22
Capítulo II. Descripción del procedimiento para la gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas	23
2.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	24
2.2. Procedimiento para el despliegue de la gestión por procesos	29
Conclusiones parciales	37
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
Referencias bibliográficas	40
Anexos	

Introducción

En el escenario económico actual, el turismo emerge como una de las actividades más dinámicas, puesto que no solo constituye un fenómeno económico, sino también social, cultural y medioambiental (Carrazana Amador, 2017). En tal escenario uno de los retos del sector turístico reside en la diversificación y diferenciación de los destinos por medio del diseño e implementación de una oferta atractiva e innovadora basada en ofrecer al turista el disfrute de experiencias únicas e inolvidables, sin desatender la necesaria sostenibilidad turística de los destinos que implica la compatibilización de los equilibrios ambientales, sociales y económicos (Loor Bravo *et al.*, 2018).

El turismo es una industria que ha demostrado un alto potencial para generar bienestar humano en muchos países y regiones del planeta (Araña & León, 2017), de ahí que se ha consolidado como uno de los pilares más importantes de la economía mundial en las últimas décadas debido a la generación de ingresos que aporta a todos los países sin importar el modelo económico. Desde una óptica estrictamente económica, constituye el segundo sector más importante a nivel mundial después de los servicios financieros, y una de las industrias de servicios de más rápido crecimiento para muchas economías en el mundo (Piñeiro Naval *et al.*, 2017).

Esta actividad se ha convertido en un fenómeno social de extraordinaria importancia que moviliza a millones de personas en todo el mundo, por lo que se diseña para cualquier persona con independencia de sus condiciones físicas, sociales o culturales, de manera que mejora el conocimiento y el respeto entre los ciudadanos de distintos países y culturas (Molina Hoyo y Cánoves Valiente, 2010).

En Cuba, según palabras del Ministro de Turismo en la Feria Internacional de Turismo (FIT, 2016), hay un solo turismo donde confluyen tanto las entidades estatales como el sector privado (Salinas Chávez *et al.*, 2019). En este país la oferta fundamental turística está constituida por el turismo de sol y playa, gracias a las hermosas playas que posee.

El desarrollo turístico del país en los últimos años se ha concentrado en ocho regiones priorizadas que son: La Habana, Varadero, Jardines del Rey, Cayería Norte de Camagüey, Norte de Holguín, Santiago de Cuba, Costa Sur Central y Los Canarreos. A estas se han sumado en los últimos años la región norte de Villa Clara (Salinas Chávez *et al.*, 2019). Sus respectivos atractivos, tales como las playas, la flora y la fauna, han propiciado la evolución favorable de la actividad turística cubana que tiene el objetivo de apostar por una industria competitiva, que se ubique en los primeros puestos dentro del Caribe (Triana Cordoví, 2016).

La demanda turística ha evolucionado del turismo de sol y playa a otras formas de turismo con otros productos turísticos nuevos, tales como: el turismo rural, el turismo cultural, el turismo de ciudad, el turismo deportivo y el turismo de montaña (Rubio Martínez, 2015). En esta situación, se pretende establecer como enfoque óptimo para su desarrollo, la obtención y combinación de productos que cumplan los requisitos relativos a resultados tales como la contribución económica, la conservación del ambiente y el mantenimiento de la cohesión social, además de potenciar al máximo el servicio al cliente, la satisfacción y el gasto de los visitantes (Nasimba y Cejas, 2015).

Los productos y servicios turísticos se caracterizan por ser un gran entramado de relaciones con diversos recursos como los sistemas de transporte, infraestructuras, servicios generales, equipamientos de ocio y deportivos, atractivos turísticos y actividades recreativas. Proporcionar la calidad de estos no es un proceso espontáneo sino que requiere ser planificado y gestionado, desde el diseño hasta la entrega, para asegurar la calidad de los servicios entregados a los clientes (Nasimba y Cejas, 2015).

Las nuevas tendencias en los estudios sobre el turismo internacional, lo encauzan como un tipo de movilidad temporal de la población mundial que tiene un grado de libertad máxima que depende de las condiciones y motivaciones del individuo, además de que presenta fuertes vinculaciones con los flujos migratorios, los viajes y las prácticas transnacionales. En este sentido, la movilidad se convierte en un elemento central en la construcción de la atractividad y la competitividad de los destinos por lo que se promueve con el fin de diversificar experiencias turísticas,

aumentar el número de visitantes, extender estancias, incrementar ingresos y gastos y al mismo tiempo involucrar una amplia variedad de destinos y proveedores turísticos en los servicios ofrecidos (Treviño Aguilar *et al.*, 2017).

La idea de movilidad turística posee una doble acepción: una para hacer referencia al turismo como una forma de movilidad territorial y otra para hablar de las transformaciones que experimentan los destinos a partir del turismo que los hace siempre variables, en continuo cambio. Es por ello que la movilidad constituye un elemento esencial tanto de las condiciones para el viaje como de los tiempos para el desplazamiento. Las transformaciones del fenómeno turístico están relacionadas con la disponibilidad de nuevos tipos de tecnologías de movilidad que posibilitan los viajes relativamente más cómodos (Onghena y Milano, 2015).

El desarrollo de políticas de movilidad sostenible puede promover la accesibilidad y el desplazamiento sencillo del turista mientras descubre los principales atractivos de la ciudad. La accesibilidad y movilidad son partes fundamentales de la actividad turística, ya que aumentan su competitividad y la oportunidad de que más personas visiten y conozcan los destinos. La accesibilidad no solo incluye a sectores poblacionales que poseen discapacidades, sino también a otros como son el sector de la tercera edad, el de los niños, las personas con enfermedades crónicas, alergias, intolerancias alimenticias y mujeres embarazadas (Malucín Tuárez *et al.*, 2019).

El desarrollo de políticas sostenibles que favorezcan la accesibilidad a través de diversos medios de transporte y la apuesta decidida por un sistema de movilidad que fomente los desplazamientos intraurbanos, forman parte del decálogo de la competitividad turística de los destinos. A nivel mundial, el turismo accesible es considerado una prioridad, para permitir que todos los individuos tengan las mismas oportunidades para realizarlo; busca que los entornos, productos y servicios puedan ser utilizados de modo autónomo, seguro y normalizado (Malucín Tuárez *et al.*, 2019). Así un turismo pensado para todos, diseña y desarrolla actividades turísticas y de ocio, apropiadas para cualquier persona con independencia de sus condiciones físicas, sociales o culturales con lo que se posibilita la plena participación e integración en el conjunto de la sociedad (Molina Hoyo y Cánoves Valiente, 2010).

El impacto cultural de la movilidad turística se ha destacado por su capacidad de consolidar o enfrentar estereotipos, de favorecer procesos de cambio en las normas y valores sociales, o de revalorizar o dañar el patrimonio, pues la experiencia turística no es estática ni homogénea, es parte de la interacción entre lugares y personas que redibuja la presencia en un destino (Onghena y Milano, 2015).

Eventos relacionados con desastres naturales, seguridad pública, terrorismo internacional y riesgos sanitarios, pueden debilitar la movilidad humana, frenar temporalmente el avance en crecimiento de la movilidad turística y poner en peligro el mercado turístico (Onghena y Milano, 2015). Un ejemplo de esto puede ser el decaimiento que ha tenido el sector turístico a nivel mundial a partir del año 2020 debido a la COVID-19. Este sector enfrenta grandes desafíos debido a los cambios acelerados en el entorno económico, político y tecnológico (Nasimba y Cejas, 2015) y más aún en el contexto actual de la pandemia en que se vive.

Las medidas para frenar la transmisión del virus en muchos países del mundo, entre ellos Cuba, han provocado problemas y desafíos sin precedentes para la accesibilidad y movilidad del turismo que han implicado la adopción de nuevas rutinas o estrategias (Van Rompaey Giuria y Van Rompaey Giuria, 2020) para llevar a cabo su desarrollo y a la vez cumplir con las correspondientes medidas sanitarias. En este sentido, la gestión por procesos posibilita implementar programas de acción en las regiones e instalaciones turísticas, de manera que se respeten las medidas de restricción de la movilidad, distanciamiento o límite de cantidad de visitantes diarios.

Los programas de acción contra la COVID-19 se basan en la seguridad de la operación turística, de manera que velan por la reducción del contacto entre clientes y empleados en los procesos no esenciales como son el *chek-in/chek-out* o el servicio a habitaciones, así como la utilización regulada de piscinas y la limitación de viajes y excursiones (Cruz Torres *et al.*, 2021).

La gestión por procesos juega un importante papel en la gestión turística, pues contiene un grupo de ventajas entre las que se encuentran la ayuda al enfoque de los procesos turísticos a la seguridad y salud de los clientes (Cruz Torres *et al.*, 2021), la posibilidad de identificar, describir y secuenciar procesos, así como

mantener el control sobre las conexiones, combinaciones e interacciones entre estos con el objetivo final de brindar el mejor servicio disponible y generar satisfacción a los clientes (Medina León *et al.*, 2017).

El Ministerio de Turismo (Mintur) es el organismo estatal rector del sistema de turismo encargado de elaborar su política y controlar su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades de este sector, en este sentido, la presente investigación va dirigida hacia las instalaciones turísticas de Varadero, principal polo turístico de Cuba, el cual cuenta con la Delegación Territorial del Mintur de Matanzas como encargada de desarrollar dichas actividades sobre este polo turístico.

En Cuba existen muchas investigaciones sobre la gestión por procesos en el turismo aplicada en relación con la gestión del cambio organizacional y la gestión de la calidad como el de Pérez Campdesuñer (2006); Torres Rodríguez (2008); Medina León *et al.* (2017) y Zambrano Cancañón (2020), sin embargo no se tiene referencia sobre sistemas que gestionen procesos de accesibilidad y movilidad en las instalaciones turísticas. Esta situación evidencia la necesidad de llevar a cabo la gestión por procesos de la accesibilidad y movilidad en estas instalaciones. Por lo que la presente investigación tiene como **problema científico**: el insuficiente enfoque a procesos en la gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas cubanas.

Para dar solución a dicho problema, se plantea como **objetivo general**: implementar herramientas de la gestión por procesos en la accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas cubanas.

Asociado a este objetivo, se establecen como **Objetivos específicos**:

1. Analizar el estado del arte y la práctica de la gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas.
2. Describir el procedimiento para la gestión por procesos aplicable a la accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas.

Para ello se utilizan un conjunto de técnicas y herramientas como: revisión documental, método de selección de los expertos, método Delphi, diagrama de flujo y tormenta de ideas.

La estructura planteada en el presente trabajo consta de las siguientes partes:

Capítulo 1: Comprende aspectos teóricos y metodológicos referentes a la gestión turística, así como de accesibilidad y movilidad en este contexto, necesarios para el entendimiento de la investigación.

Capítulo 2: Se realiza una caracterización del Ministerio de Turismo como organización responsable de implementar la presente investigación. Se describe el procedimiento para el despliegue de la gestión por procesos en las instalaciones turísticas de Varadero, donde se plasman algunas de sus herramientas para su implementación, previa adecuación a la gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas cubanas.

Se presentan además las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos derivados de la investigación.

Capítulo I. Estado del arte y la práctica de la gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas

La revisión de investigaciones anteriores, así como del estado del arte y la práctica relacionados con el tema objeto de estudio, permite trazar las líneas directrices para establecer el marco teórico-conceptual, que sustentan los principales resultados de la presente investigación. Para el desarrollo del capítulo se plantea el siguiente hilo conductor (Figura 1.1), sobre la base de:

- La gestión de la accesibilidad y movilidad como proceso de la gestión de los servicios: conceptualización y contextualización para el sector turístico.
- Marco legal regulatorio de los servicios asociados al turismo.

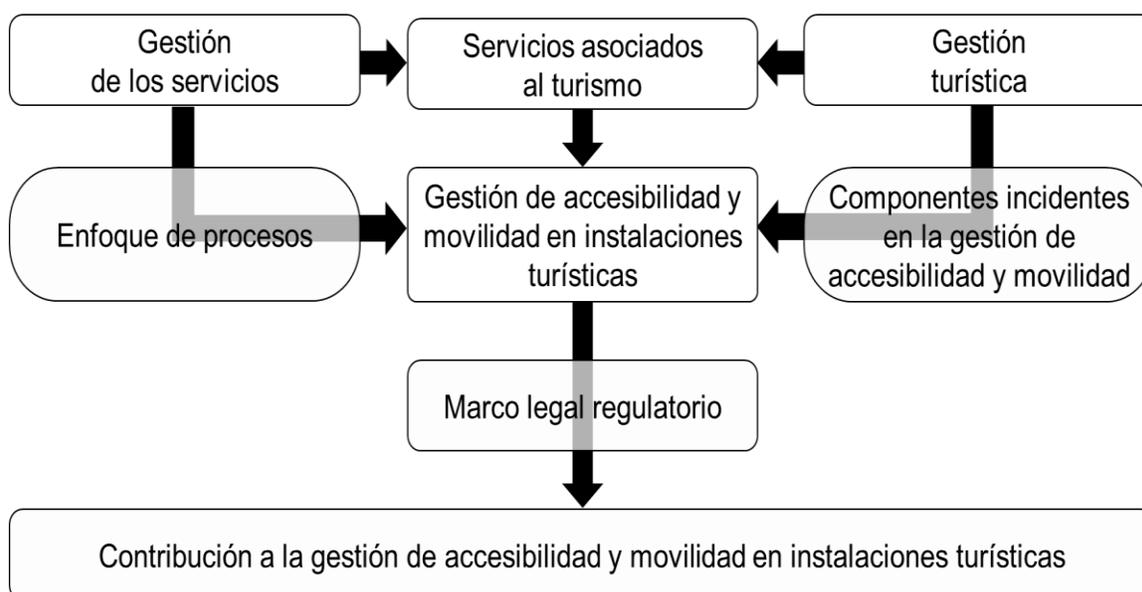


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

1.1. La gestión de los servicios

Las empresas han comenzado a jugar un nuevo papel como consecuencia de los cambios en el comercio provocados por un mundo cada vez más globalizado y a su vez por el aumento del número de clientes con demandas cada vez más exigentes. Esta realidad ha sido imperativa para las organizaciones, al enfrentarse a grandes retos que incluyen una competencia intensa en un medio ambiente desafiante, y consumidores con demandas cada vez más difíciles de cumplir (Välimäki, 2019).

Ante esta perspectiva, es urgente que las organizaciones comiencen un proceso de cambio enfocado a la gestión y mejora continua, debido a que la gestión de servicios ofertados a usuarios/clientes demandan requerimientos enfocados a la atención oportuna, eficaz y eficiente de los mismos (Mendoza Bejarano *et al.*, 2019).

La demanda de servicios ha provocado una dinámica innovación en ellos, además del surgimiento de otros tantos; la idea de lo que es un servicio (Anexo 1.1) se ha modificado a través del tiempo. A partir de lo planteado por diversos autores se puede decir que los servicios son algo intangible donde se establece una relación entre proveedor y cliente y que tienen como fin satisfacer las necesidades de este último.

La gestión ocupa un lugar primordial dentro de cualquier negocio, pues trata la administración de recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. La acción de gestionar atraviesa a todas las instalaciones, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer lazos de trabajo, comunidades de trabajo y posibilita la coordinación de procesos de trabajo donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas de manera que generan niveles de gestión (Mora Pisco *et al.*, 2016).

La gestión de servicios (Figura 1.2) se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar servicios mediante procesos, métodos, funciones, roles y actividades, que un proveedor de servicios utiliza para poder ofrecer servicios a sus clientes, además de que considera el ciclo completo de los componentes (servicio, proceso o infraestructura) desde la estrategia a través del diseño y la transición a la operación y mejora continua (Oltra Badenes, 2016).

La gestión de los servicios resulta vital para las empresas ya que posibilita elevar la calidad de los servicios y con ello la satisfacción de los clientes. De esta manera mejoran su imagen y prestigio y aumenta su competitividad en el mercado. Los servicios posibilitan la diferenciación de la firma y la generación de barreras de mercado, incrementan los ingresos basados en productos ya instalados, permiten el establecimiento de relaciones más estrechas con el cliente, así como un aumento de la confianza entre el proveedor y el cliente (Hernández Rodríguez, 2014).

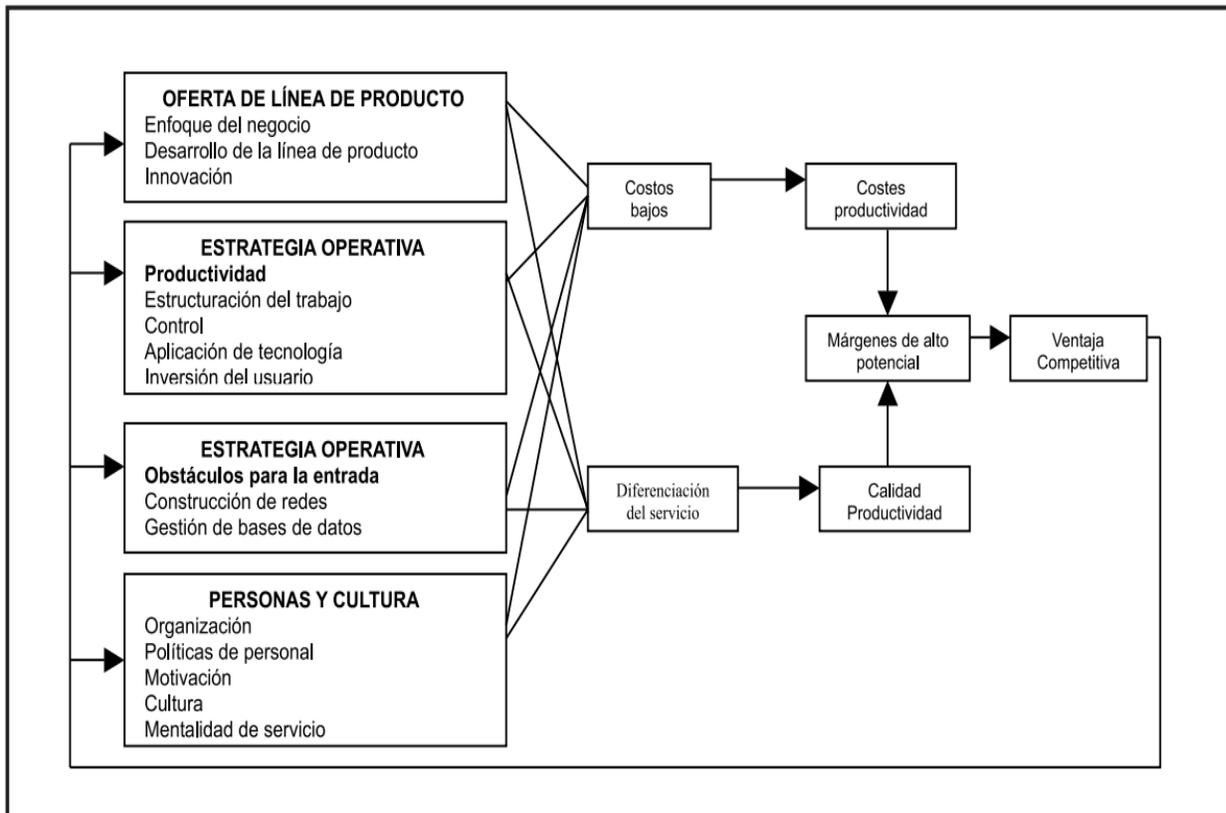


Figura 1.2. La gestión en las empresas de servicios.

Fuente: Arturo Orjuela y Huertas (2004).

1.1.1. La gestión turística como proceso de la gestión de los servicios

El turismo ha ganado importancia a nivel mundial debido a su relevante rol en el desarrollo económico y social, al convertirse en un instrumento eficaz para el desarrollo integral e inclusivo y brindar oportunidades de empleo y mejorar la calidad de vida de la población de los territorios turísticos, de ahí que es considerado una de las industrias más pujantes del planeta (Mora Pisco *et al.*, 2020).

Esta actividad es considerada como la segunda más grande del mundo, pero esto puede variar debido al contexto económico mundial en el que se viva, pues en la actualidad debido a la COVID-19 la industria turística se ha visto afectada considerablemente (Gössling *et al.*, 2021; Skare *et al.*, 2021). Sin embargo, pese a las condiciones críticas por las que la industria pueda atravesar, la movilidad de las personas por el mundo es un requisito indispensable para el desarrollo de las

sociedades, por lo que aún constituye un interés para muchos países desarrollarla a través de distintas actividades relacionadas con el ocio y la recreación con miras a satisfacer las crecientes e innovadoras demandas de los turistas (Sofronov, 2018). La gestión turística constituye un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz (García Reinoso, 2017). El criterio de muchos autores (Anexo 1.2) coincide en que este proceso consiste en planear, organizar, liderar y controlar las acciones para la aplicación de estrategias establecidas en las entidades turísticas con el objetivo de obtener una experiencia satisfactoria de los visitantes de ahí que es fundamental dentro de las actividades del turismo, más aún si se pretende llevar a cabo de manera sostenible y consciente.

Las actividades turísticas están fuertemente vinculadas con los procesos productivos que realiza la Industria Turística. Estas pueden ser: alojamiento, comercio, restaurantes y bares, manufacturas, recreación y ocio y transporte. Una gestión eficiente de cada actividad vinculada al sector garantiza el pleno desarrollo de la misma, así como el disfrute de los usuarios que intervienen en ella (Damian y Suárez Barraza, 2015).

El sector turístico (Figura 1.3) es uno de los más dinámicos dentro de la economía, debe gestionar los procesos que realiza de manera particular, debido a la complejidad que encierra la relación: sociedad, cultura, economía y finanzas (Damian y Suárez Barraza, 2015). Las empresas turísticas reciben apoyo de 4 canales externos para que fluya la innovación y se transfiera el conocimiento a sus operaciones, los cuales están conformados por organizaciones que proporcionan diversos elementos de apoyo para el sector (Figura 1.4).

El reto de la gestión turística recae en afrontar con rigor la planificación y la gestión del turismo, mediante procesos de planificación y organización del trabajo, realización de diagnósticos de los territorios y estudios profundos para obtener mejores estrategias de manera que ayude al desarrollo y avance económico de las comunidades (García Reinoso, 2017).

Esquema de clasificación de las empresas turísticas

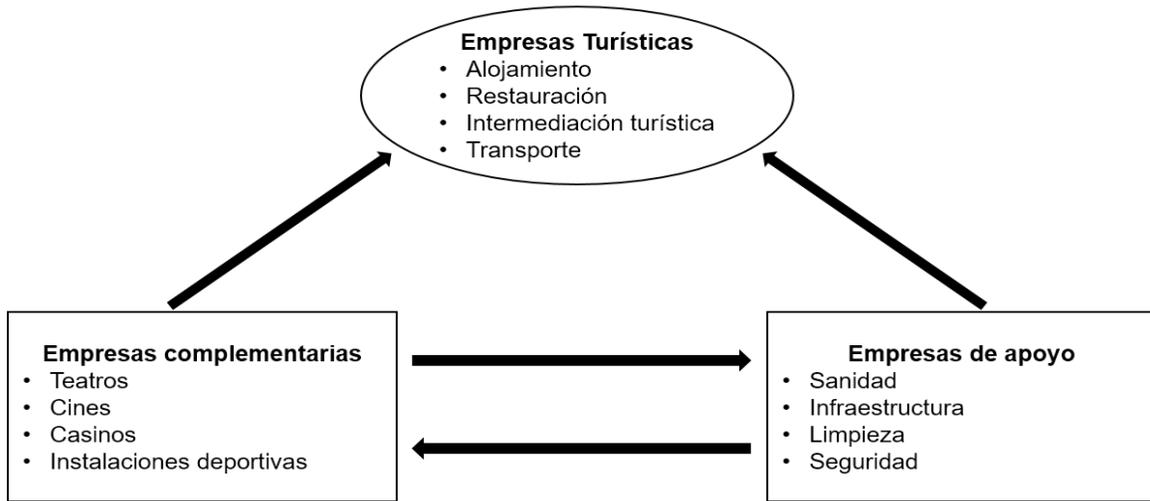


Figura 1.3. Clasificación de las empresas turísticas.

Fuente: Baños Martín y Alonso Álvarez (2016).

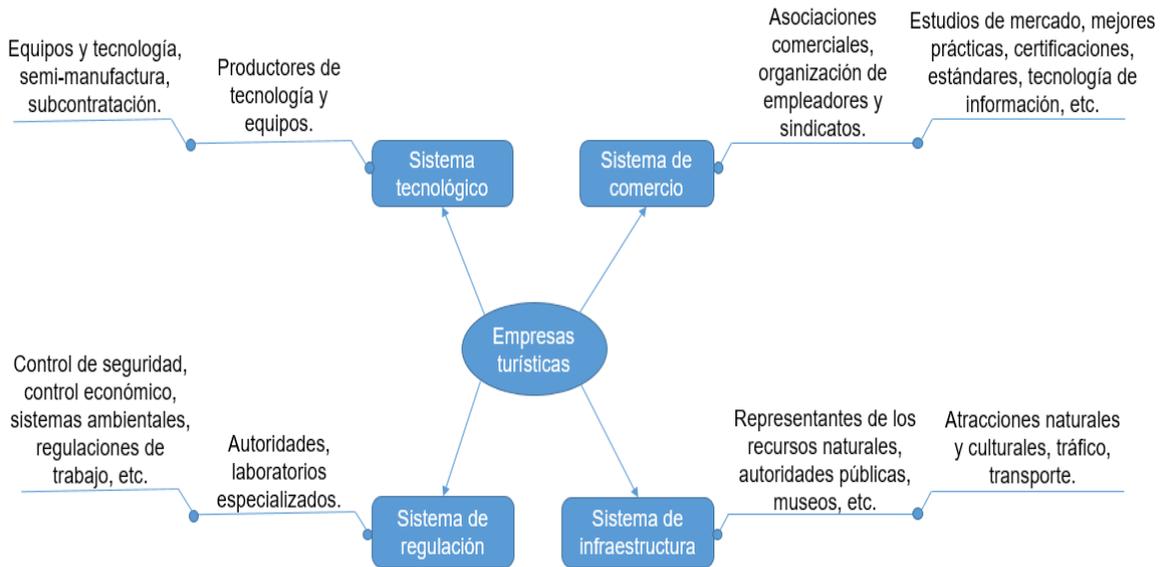


Figura 1.4. Canales de transferencia de conocimiento en la actividad turística.

Fuente: Damian y Suárez Barraza (2015).

Cuba es uno de los países de América Latina que más fomenta el desarrollo de la actividad turística en sus destinos, al ser el turismo un mecanismo de recaudación de divisas, representa en la actualidad para el país el segundo lugar en la economía (Salinas Chávez *et al.*, 2019), aunque a partir del año 2020 este sector se vio

afectado gravemente por la COVID-19, con lo cual el país optó por una serie de medidas de seguridad para continuar su desarrollo debido a la gran importancia que posee para la economía. Esto ha provocado un incremento de la competencia entre los diferentes destinos que doblan esfuerzos en garantizar una gestión más eficiente del turismo y más aún en las condiciones actuales de pandemia.

1.1.2. Los servicios asociados al turismo

El turismo se encuentra dentro del sector de los servicios. Lo integran las empresas de servicios turísticos, las cuales innovan constantemente sus servicios para poder competir y sobrevivir en el ambiente tan cambiante que se vive en el mercado. Estas conforman el sector turístico y están integradas por diversas instalaciones que obedecen a este sector (Anexo 1.3).

Los servicios turísticos son las actividades generadas por las empresas de servicios dirigidas a los turistas, a las que se les suele aglutinar las actividades de entretenimiento y ocio fuera de casa. Están formados por el conjunto de actividades del transporte de personas, utilización de espacios de ocio y cultura, alojamiento y restauración (Figura 1.5), así como la organización de dichas actividades, que posibilitan la producción y la distribución, o que añaden valor a las vidas de las personas (Nasimba y Cejas, 2015).

Las empresas turísticas son aquellas que están compuestas por instalaciones que ofrecen servicios de alojamiento, agencias de viajes, información turística, restauración y transportes. Las empresas complementarias ofrecen actividades más diversas a la demanda turística para que se sienta más atraída, de ahí que comprenden los cines, teatros, parques temáticos, campos de golf y otras estructuras que ofrecen funciones similares a estas (Baños Martín y Alonso Álvarez, 2016) y las empresas de apoyo permiten al turista cubrir sus necesidades básicas y mejorar el disfrute de su estancia como por ejemplo sanidad, limpieza, aeropuertos, carreteras y seguridad (Salinas Chávez *et al.*, 2019).

Los servicios y contactos que las entidades llevan a cabo con sus clientes siempre se convierten en momentos de la verdad, por lo que estos juegan un rol muy importante ya que si son bien aprovechados pueden generar gran valor. Para ello buscan que el servicio al cliente sea parte de la cultura de la organización, por lo

que en la realización de los servicios se practica la comunicación asertiva, la transparencia en el actuar, se trata de tener un ambiente siempre sano, lo que logra que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado (García, 2016).

1.2. Gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas

El turismo se ha convertido en un fenómeno social de extraordinaria importancia que moviliza a millones de personas en todo el mundo. Debe garantizar ser una actividad a la cual puedan acceder todas las personas con independencia de sus capacidades. No se puede concebir un turismo de calidad, cuando éste no está al alcance de todos (Molina Hoyo y Cánoves Valiente, 2010).

Los conceptos de accesibilidad (Anexo 1.4) y movilidad (Anexo 1.5) están fuertemente vinculados con el entorno turístico, pero pueden aplicarse a cualquier área donde se desarrollen actividades diarias por las personas. Se puede decir entonces que la accesibilidad es la condición que deben cumplir los entornos, procesos, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más equitativa, autónoma y natural posible; y la movilidad es una forma elemental de la vida que se encuentra estrechamente vinculada con la accesibilidad y constituye el grado de facilidad para desplazarse, por lo que permite poder gozar de las oportunidades que ofrece la ciudad, así como del interior de las instalaciones.

Las estrategias de la gestión de la accesibilidad y movilidad deben enfocarse a cada agente o colectivo ciudadano diferenciado (Figura 1.6), ya que cada uno responderá a actitudes y hábitos sustancialmente diferentes y necesitará satisfacer demandas y necesidades distintas. (Sala Mozos y Alonso López, 2006).

En lo que se refiere a la competitividad, la movilidad de turistas se ha convertido en un factor clave para el desarrollo y crecimiento de muchas regiones ya que fomenta el desplazamiento intraurbano con lo cual se pueden descubrir destinos, con el fin de diversificar experiencias turísticas, aumentar el número de visitantes, extender estancias e incrementar ingresos y gastos (Sala Mozos y Alonso López, 2006; Treviño Aguilar *et al.*, 2017).

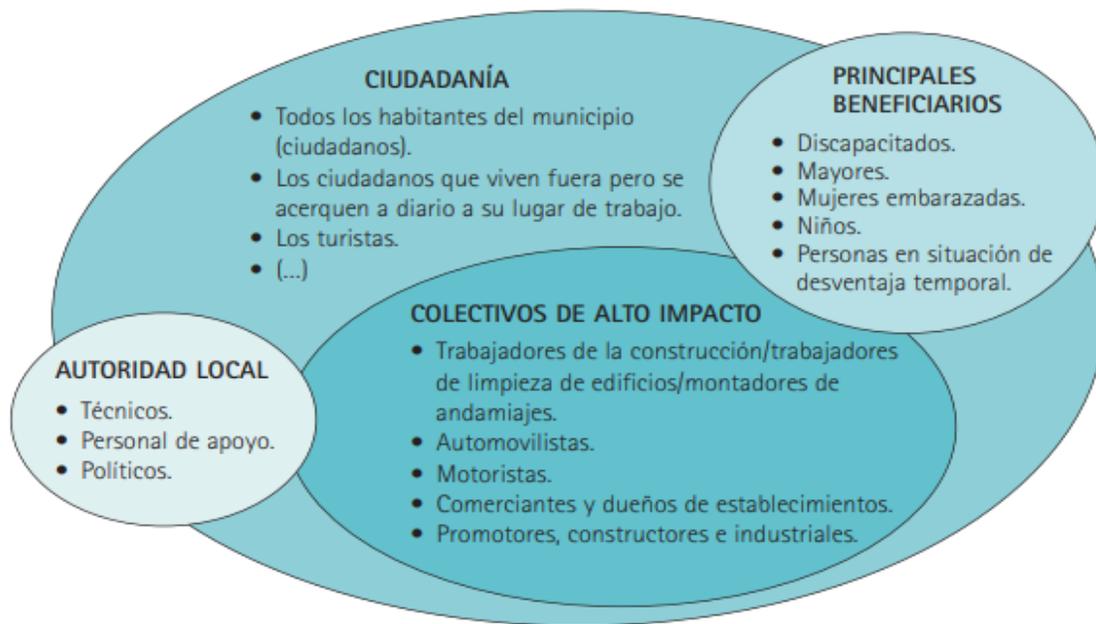


Figura 1.5. Red de actores en la promoción y mantenimiento de la accesibilidad y movilidad universal.

Fuente: Sala Mozos y Alonso López (2006).

Una correcta gestión de los parámetros de los cuales depende la accesibilidad y movilidad de las instalaciones pertenecientes al sector garantizaría el logro de un turismo accesible global que constituye un derecho de todas las personas y les permite, sin importar que posean cualquier tipo de discapacidades o no, funcionar independientemente, con igualdad y dignidad, gracias a una oferta de productos, servicios y entornos de turismo diseñados de manera universal (Malucín Tuárez *et al.*, 2019).

1.2.1. Parámetros de distribución y diseño de interiores de instalaciones turísticas

Los parámetros de accesibilidad y movilidad en el interior de las instalaciones pertenecientes al sector turístico juegan un rol decisivo para el desarrollo de los servicios del turismo al aumentar su competitividad y la oportunidad de que, más personas visiten y conozcan los destinos (Malucín Tuárez *et al.*, 2019). Estos constituyen una serie de características o indicadores de diseño y distribución de interiores y exteriores con las que se puede lograr una correcta gestión de la accesibilidad y movilidad interna de las instalaciones pertenecientes al sector

turístico y de esta manera conseguir un turismo accesible (Suriá Martínez y Escalona Alba, 2014; Martínez Carrillo y Boujrouf, 2020).

Las principales instalaciones de la empresa turística de hostelería reconocidas por diversos autores y normas son los hoteles, aparthotel, también conocidos como hoteles apartamentos, las villas y moteles (Anexo 1.6).

Las empresas hoteleras juegan un papel primordial dentro del sector turístico puesto que en estas entidades usualmente el turista desarrolla su mayor estancia sin importar el tipo de turismo que desee realizar, por lo que es de vital importancia tener bien definidos los parámetros de diseño y distribución de las áreas interiores de los complejos de alojamiento (Anexo 1.7). La categoría de mejora se refiere a los atributos físicos de la habitación del hotel (Anexo 1.8) y la calidad de las comodidades que se brindan en la habitación.

Las previsiones del futuro muestran un posible incremento en el número de personas que integran el segmento de la discapacidad, debido a que los principales factores causantes de la discapacidad, como la edad avanzada, los accidentes de tráfico o los accidentes laborales, van en aumento año tras año, lo que indica, prestarle especial atención a la eliminación de barreras (Suriá Martínez y Escalona Alba, 2014). Los parámetros de accesibilidad y movilidad tienen como base el enfoque centrado en las personas con discapacidades (Anexo 1.9), al ser una condición indispensable para llevar a cabo una adecuada gestión del turismo accesible y con los mismos derechos para todas las personas.

En el Anexo 1.10 se muestran las características de los elementos comunes de interiores para todo tipo de instalación, en caso de que las características de algunos parámetros no estén especificadas, las presentes en este pueden servir de guía.

La adecuada gestión de la accesibilidad y movilidad de las instalaciones turísticas no depende solo de tener en cuenta sus interiores aunque sea donde mayormente se desarrollan las actividades de los visitantes. También es imprescindible tener presente las dificultades que estos puedan tener para acceder desde las áreas exteriores. En el Anexo 1.11 se presentan las características generales de la accesibilidad y movilidad exterior para todo tipo de instalaciones.

La movilidad cobra diferentes significados y sentidos según las realidades de cada individuo y las posibilidades de relación e integración con la ciudad, de ahí que es necesario considerar diversos parámetros para asegurar estos destinos como una opción por parte de los clientes como el transporte, la ubicación de las calles, estacionamientos y la localización del local (Cheba y Saniuk, 2016; Kamruzzaman *et al.*, 2020).

Los complejos de alojamiento deben garantizar el cumplimiento de las medidas mínimas y recomendadas de acuerdo a la categorización que posean, así aseguran una mayor comodidad y seguridad de los clientes. Garantizar el cumplimiento estricto de los parámetros de diseño es tarea importante en todos los establecimientos que abarcan el sistema de hospedaje, además de otras instalaciones; y su estudio constituye actualmente necesidad indispensable para garantizar las medidas necesarias encaminadas a evitar el contagio de la COVID-19. Muchos establecimientos por no cumplir con los estándares en cuanto a los parámetros de accesibilidad y movilidad no pueden reactivar sus servicios por constituir posibles focos de contagio.

1.2.2. Componentes incidentes en la gestión de accesibilidad y movilidad

El enfoque de accesibilidad y movilidad intenta descubrir las condiciones para que las poblaciones materialicen las distintas oportunidades espaciales, con el fin de evaluar la calidad y la extensión de las relaciones entre el desarrollo espacial de un área determinada y su sistema de transporte (Santos Pérez *et al.*, 2020). En este proceso intervienen 4 componentes principales (Papa y Ferreira, 2018): uso del suelo, transporte, temporal e individual.

- El componente de uso del suelo aborda la distribución espacial de oportunidades y la relación entre oferta y demanda con respecto a estas oportunidades.
- El componente transporte expresa las características del sistema de transporte, y la de su utilidad para que un individuo pueda llegar a un destino elegido.

- El componente temporal se relaciona con la programación de actividades, que van desde el horario de trabajo hasta el horario de apertura de las tiendas, y el tiempo disponible para que alguien participe o tome ventaja de esas actividades.
- El componente individual refleja las necesidades, habilidades, percepciones y limitaciones experimentadas por los individuos debido a variables como el estado de salud, los ingresos, el género y el nivel de Educación.

Se reconocen como componentes del subsistema vial urbano a los flujos vehiculares, los flujos peatonales, la infraestructura vial, la infraestructura peatonal, los estacionamientos, y los dispositivos de control de tráfico (Santos Pérez *et al.*, 2020). Estos componentes están estrechamente relacionados con una serie de aspectos geométricos y de infraestructura sobre los cuales deben estar orientadas las estrategias de gestión de la accesibilidad y movilidad (Anexo 1.12).

1.2.3. La gestión de accesibilidad y movilidad con enfoque de procesos

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización bajo la base de los procesos, al ser definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Medina León *et al.*, 2019).

Los modelos contemporáneos de gestión empresarial sitúan a los procesos como la base operativa y estructural de las organizaciones. La eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos posibilitan el éxito de cualquier entidad ya sea de producción o servicios, de ahí que la gestión por procesos sea considerada una herramienta competitiva de las organizaciones como es el caso de las entidades relacionadas con el sector turístico (Medina León *et al.*, 2017).

Para la correcta gestión de la accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas o cualquier otra entidad, es de vital importancia la comprensión de la definición de los procesos (Anexo 1.13) como categoría que implica la transformación de una serie de recursos para poder ganar rentabilidad (Medina León *et al.*, 2012; Núñez Pilligua y Michelena Fernández, 2017).

Los procesos son siempre susceptibles de ser mejorados, ya que constantemente las organizaciones se pueden encontrar sujetas a cambios técnicos, organizativos y operativos, y siempre se encuentra algún detalle o secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones y de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado. Además, los procesos deben evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes y nuevas tecnologías (Martinsa y Zacariasa, 2017).

Los procesos se pueden clasificar en estratégicos, clave y de apoyo. Los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas, políticas y estrategias de la organización, es decir son los que involucran la dirección de una empresa (Zaratiegui, 1999). El proceso de gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones pertenecientes al sector turístico deberá contar con un grupo de subprocesos estratégicos encaminados fundamentalmente a la gestión económica-financiera como soporte de las inversiones a ejecutar, la gestión de la capacitación para contribuir a la sustentabilidad del proceso, y la formulación de políticas para el incremento de la seguridad de las instalaciones turísticas en sentido general.

Los procesos operativos, esenciales o clave son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Los subprocesos clave del proceso de gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos deberán estar dirigidos a la gestión de los componentes del subsistema vial urbano, previa consideración de las relaciones entre ellos.

Los procesos de apoyo son los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios para que el cliente interno se sienta plenamente satisfecho (Nápoles Nápoles *et al.*, 2016). No se encuentran directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos clave. El proceso en estudio deberá enfocar sus subprocesos de apoyo hacia la gestión de la información, la automatización de los procesos y el mantenimiento de las condiciones logradas una vez implementado el modelo.

Recientemente se ha incorporado un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que se les ha denominado transversales (Medina León *et al.*, 2019). Los mismos tienen como características que, aunque se gestionan como procesos independientes, sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo. Los procesos transversales posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia, proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos, y se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

Existe consenso en considerar la gestión por procesos (Anexo 1.14) como la forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones, que garantiza la alineación de estos procesos con la estrategia, misión y objetivos de la organización (Amozrrain, 1999; Medina León *et al.*, 2009). Esto indica que, al clasificar dichos procesos, puede observarse que un proceso calificado como clave en una organización puede ser considerado de apoyo en otra, sin descartar su rol principal o destino de incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor agregado y la capacidad de respuesta al cambio (Santos Pérez, 2020).

1.2.4. La gestión por procesos

La evolución de los sistemas de gestión muestra en la actualidad un tránsito del enfoque individual de los procesos hacia la integración de procesos, lo cual contribuye a la viabilidad en la consecución de varios objetivos con el despliegue de estrategias conjuntas que implican más de un proceso en cuanto a acciones y documentación. Las organizaciones operan en un entorno que se transforma y deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios de forma gradual en un tiempo viable, sin que ello afecte la calidad de sus productos y servicios y por tanto su rentabilidad (Llanes Font y Lorenzo Llanes, 2017).

Las ventajas de la implementación de los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) viene dada por la formulación de estructuras y procesos planificados, coherentes y controlados, con trabajadores competentes y con directivos altamente comprometidos, con lo que se concluye que la alta dirección juega un papel

primordial en este proceso, por lo que posibilita la obtención de un mejor resultado empresarial ya que gestiona las tres disciplinas de forma integrada, es decir, fusiona los sistemas que las gestionan, los procesos que los soportan y las actividades que componen los procesos (Duque, 2017).

Los SIG comúnmente comparten partes interesadas y procesos, y de esta manera ahorran tiempo, recursos y reducen costos, al permitir el logro de la cohesión y en gran medida generar eficiencia y eficacia en todo el sistema (Ribeiro *et al.*, 2017).

La dirección estratégica es la forma más aplicada de gestionar las organizaciones, por su carácter abarcador, que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas. La integración de los diversos sistemas de gestión permite a los directivos realizar mejores análisis de los objetivos estratégicos de la institución u organización, lo cual evita la duplicidad de documentos y el desaprovechamiento del tiempo en la realización separada de las actividades derivadas de las acciones de planificación, ejecución, revisión y control (Núñez Pilligua y Michelena Fernández, 2017).

Implementar la gestión en la actividad de la empresa se ha convertido en una necesidad para responder a los requerimientos del cliente interno y externo y de esta forma lograr mejores resultados, así como una mejor posición competitiva en el mercado. Para lograrlo es imprescindible optimizar el sistema de procesos vinculado directamente a su objeto social y lograr el reconocimiento de la organización como un todo (Llanes Font y Lorenzo Llanes, 2017).

1.3. Marco legal regulatorio

La conceptualización del modelo económico cubano se basa en la sociedad futura a la que aspiramos y tiene en cuenta las condiciones de la actual etapa de la construcción del socialismo, por lo que las acciones y medidas de cómo se actualiza el modelo para alcanzar sus objetivos le corresponde al plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, que inserta el sector turístico, como parte fundamental de las fortalezas y oportunidades, con las que cuenta Cuba (Triana Cordoví, 2016).

También en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (VII Congreso del PCC, 2017) se establece muy específicamente la Política para el turismo (Figura 1.6).

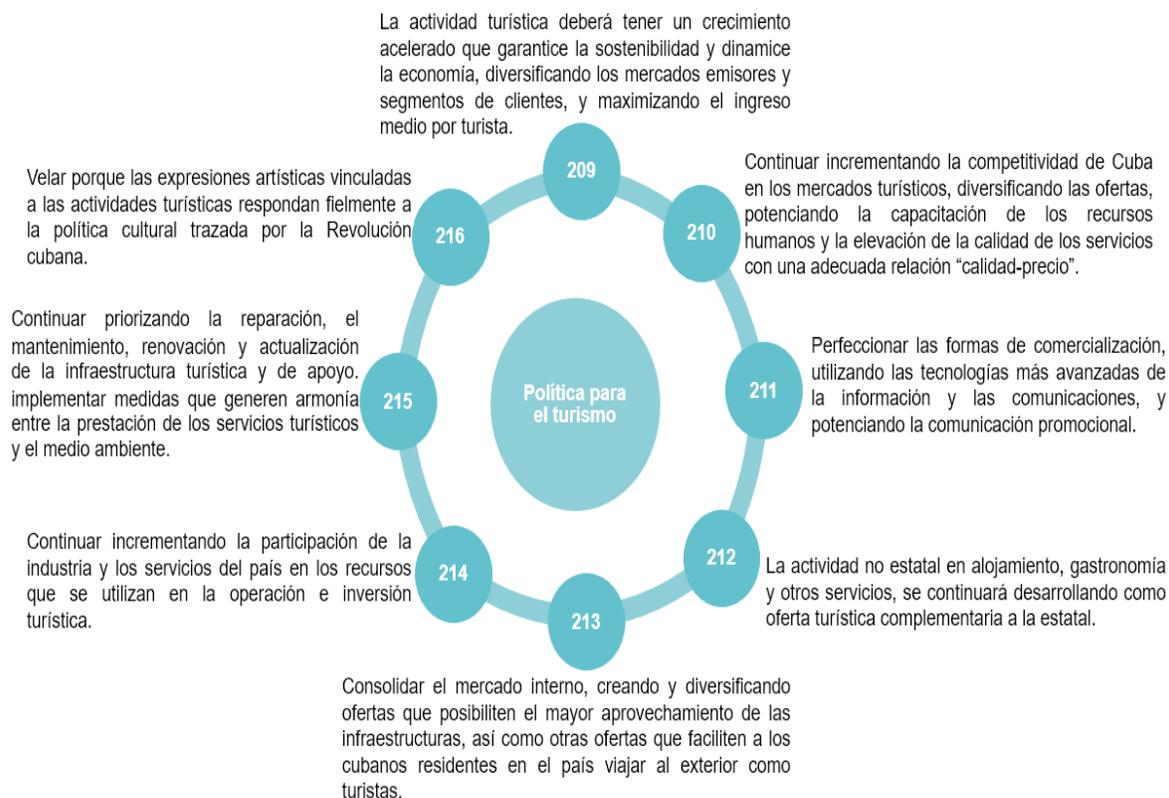


Figura 1.6. Resumen de los lineamientos de la política para el turismo.

Fuente: elaboración propia.

En Cuba la enfermedad por coronavirus 2019, ha roto abruptamente con los planes estratégicos para el futuro y ha obligado a las empresas y destinos del sector a repensar los planes a corto plazo. Tal situación ha generado nuevas interrogantes vinculadas no solo con el servicio turístico, sino también con las inversiones, la formación de profesionales, las políticas de resiliencia, los mercados y la modificación de los parámetros de categorización de las entidades turísticas (Cruz Torres *et al.*, 2021). En cuanto a los visitantes, estos van a estar muy sensibilizados con la seguridad, lo que supondrá costes; van a ser más responsables y procurarán que las empresas lo sean. La concepción del cliente va a cambiar mucho y va a poner en valor a las empresas que trabajen de forma justa, solidaria y sostenible (Hernández Flores *et al.*, 2020).

La presencia de la COVID 19 y las afectaciones económicas que conlleva, cambió totalmente el escenario de desarrollo prospectivo planteadas en el plan de desarrollo turístico 2014-2030, por lo que ese plan deberá ser ajustado por el gobierno para adaptarlo a las nuevas condiciones, seguramente se reducirán las construcciones de nuevos hoteles y otras instalaciones, que están planificadas realizar en este sector (Salinas Chávez, 2020), sin embargo Cuba cuenta con varios elementos que representan oportunidades para la reactivación del turismo internacional. En este sentido, el país llevó a cabo una reapertura controlada y escalonada desde el 15 de noviembre; la cual tuvo entre sus garantías de seguridad, que más del 90% de la población cubana estuviese vacunada para esa fecha. El Ministerio de Turismo trabaja actualmente en función de una recuperación responsable del turismo en Cuba, con lo cual todas las instalaciones que brindarán servicios cuentan con la certificación de Turismo más Higiénico y Seguro (T+HS).

Conclusiones parciales

1. El turismo constituye una de las mayores fuentes de ingresos en la economía de los países y a pesar de que puede verse afectado por la situación mundial, la movilidad de las personas por el mundo constituye un requisito indispensable para el desarrollo de las sociedades, de ahí que siempre existirá interés por el desarrollo de esta industria por parte de los países para satisfacer las crecientes e innovadoras demandas de los turistas.
2. La correcta gestión de los parámetros de los cuales depende la accesibilidad y movilidad de las instalaciones turísticas garantiza el logro de un turismo accesible que permite a todas las personas desarrollarse con igualdad y dignidad.
3. La gestión de accesibilidad y movilidad turística constituye una herramienta para garantizar la planificación, organización, ejecución y control de las actividades dentro de un destino turístico.

Capítulo II. Descripción del procedimiento para la gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas

En base a las conclusiones parciales resultantes del análisis del estado del arte y la práctica de la gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas y como respuesta al problema científico planteado en la investigación, en el presente capítulo se abordan las herramientas para el despliegue de la gestión por procesos de accesibilidad y movilidad en este contexto.

La gestión empresarial aplicada a la actividad turística constituye una herramienta importante para el logro de la eficiencia en el sector. Mejorar las técnicas de gestión empresarial se ha convertido en la tarea principal de los investigadores, no solo en el sector turístico, sino en todas las ramas de la administración, para elevar de forma relevante el nivel de servicio con los clientes. La gestión por procesos ha resultado de amplia utilización en este propósito al concentrar la atención en el resultado de los procesos y no en las tareas o actividades particulares (Medina León *et al.*, 2017). La gestión de accesibilidad y movilidad es un proceso determinante a la hora de tomar decisiones oportunas en el sector turístico. La diversidad de instalaciones que conforman el sector lo enmarca en una constante transformación y adaptación a las condiciones que se presentan en cada una de ellas, así como las características y condiciones físicas de cada cliente, lo que hace que se pueda pensar que la gestión de accesibilidad y movilidad pueda variar al depender de estas condiciones. Para ello se declaran algunos requerimientos para el desarrollo de la gestión de accesibilidad y movilidad adaptados al sector turístico:

- Entidades involucradas y organismo rector: son aquellas organizaciones, empresas u organismos que responden o se encuentran inmersas en el desarrollo, control o puesta en práctica de las actividades vinculadas a la gestión de accesibilidad y movilidad. En el sector turístico, esta tarea le corresponde al Mintur y a cada una de las entidades asociadas al mismo.
- Clientes: son aquellas personas que reciben el servicio y poseen ciertas expectativas sobre estos. Constituyen la razón de ser de las empresas y permiten a estas crecer y mejorar. Se declaran en la literatura los clientes

internos y los externos, como clasificación de los mismos, estos son los que en gran medida detonan la realidad empresarial lo que indica que su satisfacción constituya la base del trabajo. En este caso, los visitantes de las instalaciones turísticas son los principales clientes que por lo general son los turistas.

- **Productos:** son todos aquellos bienes y/o servicios que se derivan de la gestión de la accesibilidad y movilidad en las instalaciones turísticas, 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 las variables que maneja la accesibilidad y movilidad como los flujos de personas, infraestructura de las instalaciones, estacionamientos, señalización.
- **Factores claves de éxito:** son aquellos fenómenos del entorno que pueden afectar positiva o negativamente el cumplimiento de la misión de la gestión de accesibilidad y movilidad, de ahí que constituyen puntos clave. Estos no pueden ser ignorados, deben ser elementos propuestos a estudios para evitar vulnerabilidades y aprovechar las oportunidades. De esta manera se impide que los objetivos o misión de la gestión sean redirigidos por cualquier evento hacia condiciones de evaluación superiores o inferiores.
- **Estrategia:** Son los objetivos, políticas y metas que guiarán el comportamiento de la gestión de accesibilidad y movilidad en el futuro a partir de la evaluación del comportamiento actual vs. comportamiento futuro. Debe poseer una 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 cualquier tipo de cambios que surjan determina el grado de control y despliegue, así como la certera gestión de cada uno de sus componentes.

2.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio

Con el triunfo de la Revolución, mediante la ley no. 636 del 20 de noviembre de 1959, se crea el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT), el cual contaba

como Presidente al Primer Ministro del gobierno revolucionario Fidel Castro Ruz. A partir de 1970 el INIT emprendió un plan de desarrollo del turismo internacional, ya que la coyuntura en el área circundante y en el mundo capitalista en general era propicia para un programa de expansión e incremento en la recepción de turistas extranjeros. Esta nueva política permitió remozar y equipar la planta turística. El 30 de noviembre de 1976 mediante la ley 1323 de la Organización de la Administración Central del Estado Cubano se crea el Instituto Nacional de Turismo (Intur) como organismo especializado dedicado a la actividad de turismo en Cuba, con lo que se convierte en el organismo sucesor del INIT.

Años después surgen otras instituciones como Havanatur en 1988, y los Grupos turísticos Cubanacán en 1987 y Gaviota en 1988 con el propósito de incorporarse al desarrollo de diferentes segmentos y modalidades del turismo internacional, y se concretan los primeros negocios con capital extranjero en este sector.

En 1994, como parte del proceso de medidas que se adoptan para hacer frente al Período Especial que enfrentaba el país ante el derrumbe del campo socialista, donde existía la necesidad de reducir el número de Organismos de la Administración Central del Estado y adecuar sus funciones a las condiciones del período especial en tiempo de paz, y adaptarlas mejor a las condiciones de intercambio y colaboración que desarrolla el país en las presentes circunstancias internacionales, se dictó el Decreto Ley No. 147 del 21 de abril de 1994, en cuyo artículo 12 se dispone la extinción del Instituto Nacional del Turismo y se crea el Ministerio de Turismo (Mintur).

La Delegación Territorial del Mintur de Matanzas se encuentra ubicada en primera avenida, esquina calle 13, Varadero. Actualmente su delegado es Ivis Fernández Peña.

Misión: El Ministerio de Turismo es el organismo estatal encargado de proponer y, una vez aprobadas, dirigir y controlar la aplicación de las políticas del Estado y del Gobierno en materia de turismo.

Visión: Al 2030 el Ministerio de Turismo es una organización dinámica, facilitadora, gestora y articuladora de los esfuerzos nacionales para la consolidación del turismo

sostenible como una de las principales fuentes de ingreso del país, con lo que impulsa la competitividad del sector.

Sus funciones son:

1. Proponer al Estado y al Gobierno las políticas en materia de turismo y los planes de desarrollo a mediano y largo plazo y, una vez aprobados, dirigirlos y controlarlos.
2. Ejercer la función metodológica rectora sobre las actividades de: alojamiento turístico; agencias de viajes; marinas y náutica turística; producto turístico golf, inmobiliarias vinculadas al turismo, turismo de naturaleza, otras modalidades de turismo especializado, transporte turístico, animación turística; comercialización y promoción del turismo, registro de establecimientos de alojamiento turístico; clasificación de establecimientos de alojamiento turístico y restaurantes del turismo. La función del alojamiento en el sistema empresarial de los órganos locales del Poder Popular se realiza mediante el Ministerio del Comercio Interior, que concilia las normativas y regulaciones generales con el Ministerio de Turismo.
3. Evaluar, proponer y controlar la declaración de zonas de alta significación para el turismo, de territorios de preferente uso turístico y de zonas para el desarrollo inmobiliario asociado al turismo.
4. Promover, captar y desarrollar eventos económicamente beneficiosos para el país y asesorar a los organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, órganos del Poder Popular y organizaciones, en materia de eventos internacionales y nacionales.
5. Confeccionar, evaluar y controlar el adecuado cumplimiento de las normas y parámetros de calidad en el turismo, conforme a la clasificación y categoría que ostentan las instalaciones.
6. Elaborar y mantener actualizadas las bases de diseño y construcción de instalaciones turísticas, de conjunto con los organismos y entidades nacionales correspondientes.
7. Dictaminar, aprobar y controlar los programas y proyectos de inversiones de instalaciones hoteleras, extrahoteleras y desarrollos turísticos.

8. Aprobar y controlar los contratos de administración y comercialización hotelera y extrahotelera.
9. Promover y controlar la creación de sistemas de seguridad, información y asistencia al turista.
10. Promover y evaluar el desarrollo y ampliación del turismo no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios, como oferta turística, controlar las políticas en materia de su competencia.
11. Ejercer como órgano de consulta para las inversiones, reparaciones y remodelaciones que se propongan en los polos turísticos; a instalaciones de terceros, en territorios de preferente uso turístico, en zonas de alta significación para el turismo y otras regiones que se establezcan; el desarrollo de actividades turísticas especializadas, como turismo y salud, parques temáticos, crucerismo, de historia, cultura y patrimonio, turismo deportivo; el desarrollo de la aeronáutica en el país; y el desarrollo de actividades principales con incidencia en el turismo, tales como transporte, comunicaciones e infraestructura.
12. Establecer y controlar la política sobre las actividades de:
 - Gestión de la logística de los abastecimientos en el turismo.
 - Mantenimiento en el turismo.
 - Contratación de fuerza de trabajo en interés de las actividades turísticas con las sociedades mercantiles conformadas por empresas mixtas.

Objetivos estratégicos:

- Diseñar y concretar una comercialización más eficiente del producto turístico.
- Incrementar y diversificar una oferta turística más competitiva.
- Recuperar y hacer crecer la planta hotelera.
- Elevar el nivel de eficiencia económica del Sistema de Turismo.
- Desarrollar hasta los niveles más avanzados la informática y los sistemas de comunicación.
- Incorporar más capital extranjero al desarrollo del turismo.

- Ampliar la proyección del horizonte temporal de desarrollo del turismo al año 2030, así como adecuar las estructuras organizativas a los ritmos de desarrollo.

Valores:

- **Honestidad:** significa el modo de actuar con sinceridad, decencia, dignidad, razón y justicia; así como procurar siempre actuar con transparencia y autenticidad en función de los principios de la Revolución.
- **Compromiso:** todos los integrantes del Ministerio de Turismo deben de poner por encima de sus intereses individuales, sus labores encaminadas al beneficio del sector turístico y del país; y fomentar de esta manera un proceso de mejora continua.
- **Efectividad:** Todos los trabajadores de la institución realizan sus actividades y funciones de manera adecuada, precisa y eficiente para cumplir las metas proyectadas en función de las responsabilidades que son asignadas.
- **Colaboración:** El Ministerio de Turismo ayuda y sirve de manera desinteresada los servicios que por competencia debe entregar a la ciudadanía en general.
- **Profesionalismo:** Los trabajadores del Ministerio de Turismo desarrollan sus actividades con mesura y responsabilidad, con altos estándares de calidad acorde a la formación específica y cumplen con las pautas emitidas por las autoridades de la institución.

Los objetivos de trabajo de esta organización son:

1. Concluir el proceso de elaboración de los documentos rectores que permitan implementar el ejercicio de las funciones específicas.
2. Asegurar y garantizar el cumplimiento de la proyección estratégica para la implementación de los lineamientos de la política para el turismo aprobados en el VII Congreso del PCC.

La Delegación Territorial del Mintur en Matanzas tiene el privilegio de contar con el mayor polo turístico del país, Varadero, hacia el que están dirigidas todas sus funciones. Debido a la importancia que esto confiere para la economía del país se hace necesaria las actuaciones en infraestructura para la mejora del destino

turístico, por lo que la presente investigación está dirigida a la gestión de la accesibilidad y movilidad de las instalaciones turísticas que conforman el polo turístico de Varadero, que a su vez pudiese aplicarse a nivel nacional.

2.2. Procedimiento para el despliegue de la gestión por procesos

Para desarrollar la gestión por procesos se sigue el procedimiento propuesto por Medina León *et al.*, (2017) (Figura 2.1). El mismo permite la construcción de los procesos que componen la gestión de accesibilidad y movilidad de las instalaciones turísticas 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. Debido a que el proceso de gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas es de nueva construcción, no se realizará el análisis del valor añadido ni la selección de los procesos diana, pues ambas actividades están asociadas a la mejora de procesos.



Figura 2.1. Procedimiento específico para la Gestión por Procesos.

Fuente: elaboración propia, en aproximación a Medina León *et al.* (2017).

Etapas 1. Análisis del proceso.

Paso 1: Formación del equipo y planificación del proceso.

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por miembros del sector y conocedores o investigadores en el área de la gestión vial, urbana y de accesibilidad y movilidad. El error en las previsiones realizadas disminuye exponencialmente con el número de expertos añadidos, hasta situarse en valores del 5% como cota superior, para un total de 15 individuos, número a partir del cual dicha disminución es poco significativa. Con esta base, se puede considerar que el número de expertos adecuado debe ser lo más cercano posible a 15 individuos. Los expertos propuestos deben ser representativos de todos los procesos, además, de diferentes áreas, especialidades y profesiones, siempre y cuando posean dominio del tema que se estudia (Artola Pimentel, 2002).

Una vez formado el equipo de trabajo debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proceso donde se debe tener en cuenta las fases y etapas definidas en el procedimiento (Amozarrain, 1999; Nogueira Rivera, 2002; Medina León *et al.*, 2017; Medina León *et al.*, 2019). La experiencia, calificación y capacidad de los miembros del equipo que participarán en la investigación deben estar acreditadas por su grado de experticia. En la presente investigación se tendrá en cuenta el procedimiento de Artola Pimentel (2002) (Anexo 2.1).

Paso 2: Listado de los procesos.

Se realiza una sesión de *brainstorming* (tormenta de ideas) para elaborar una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan para la gestión de la accesibilidad y movilidad de las instalaciones turísticas. El autor plantea tener en cuenta las premisas establecidas por Medina León *et al.* (2019):

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Además 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 accesibilidad y movilidad) 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, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

Paso 3: Identificación de los procesos relevantes.

Una vez establecido el listado de los procesos que integran la gestión de accesibilidad y movilidad por el equipo de trabajo, se busca definir los de mayor relevancia para las instalaciones turísticas. Para verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos claves se recomienda el uso de herramientas como el método Delphi o el método del coeficiente de Kendall (Nogueira Rivera, 2002). En este caso se hará uso del método Delphi.

El método Delphi es una técnica muy versátil, ya que hace uso de la información que proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de los participantes de un grupo, normalmente compuesto por expertos. Se puede entender su utilidad frente a situaciones de incertidumbre o cuando se carece de información objetiva. Se trata de circunstancias en las que es apropiado utilizar el juicio experto, que con esta técnica aumenta su fiabilidad, ya que supera los sesgos y limitaciones de un solo individuo y permite basarse en el juicio intersubjetivo

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):

1. Creación del grupo de expertos.
2. Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entrega 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?

3. Los especialistas que aplican el método enumeran los problemas según el orden de prioridad que establecen de manera individual.
4. Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) \times 100$$

Donde:

- C_c : coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.
- V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.
- V_t : cantidad total de expertos. Si resulta $C_c \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia y se establece dicho orden de prioridad. En caso que $C_c < 60\%$ 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.

Paso 4: Nombramiento del responsable de proceso.

Una vez seleccionados los procesos relevantes, el equipo de trabajo nombra un responsable para cada uno de ellos, con lo que se delega en estas personas el desarrollo de las etapas posteriores y, por consiguiente, el éxito del procedimiento. Por lo tanto, se debe nominar a personas reconocidas dentro de la organización y de ser posible del propio equipo. Los responsables deberán poseer autonomía de actuación y atribuciones que serán puestas de manifiesto públicamente.

El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que, a su juicio, puedan aportar más durante el diseño o rediseño del proceso y debe tener en cuenta los criterios siguientes (Amozarrain, 1999):

- Que tengan experiencia en las actividades incluidas.
- Que tengan capacidad creativa e innovadora.
- Que exista una persona como mínimo por cada uno de los departamentos que realizan actividades en el proceso.

- Se recomienda incluir alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador. Esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo.
- El número de componentes no debe superar las ocho personas. Esto último depende del tamaño de la organización y del proceso implicado.
- Habría que establecer un plan de trabajo basado en la dedicación parcial de los componentes del equipo y consensuarlo con sus jefes superiores.

Etapa 2: Diseño del proceso.

Paso 5: Definición del proceso.

El equipo debe definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento (ciclos P, D, C, A), de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye, la confección de una ficha de procesos que incluye los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, propósito, objetivos, proceso (entradas, actividades y salidas), clientes, proveedores, controles necesarios, eficacia, recursos (materiales y humanos), relación de documentos, distribución de los documentos, método para medir la eficacia y descripción del proceso.

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe rescatar la información contenida en la matriz de objetivos estratégicos / impacto en clientes y procesos para el análisis siguiente:

- Contraste con los objetivos estratégicos: De acuerdo con los impactos registrados por el proceso diana seleccionado, el equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso.
- Contraste con las necesidades de los clientes: Se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de: entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

Paso 6: Representación gráfica del proceso.

El diagrama de flujo constituye una herramienta de gran importancia para la descripción de los procesos. Se propone el uso del diagrama *As-Is* (tal como es) por

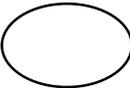
su utilidad para representar las actividades y sus secuencias, por comprender las actividades del proceso, las decisiones a tomar y la documentación asociada, información necesaria en la documentación de los procesos, al ser de nueva creación e inserción en la gestión del marco institucional (Santos Pérez, 2020).

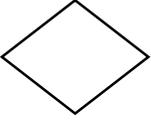
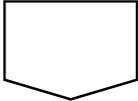
El diagrama del proceso *As-Is* sirve para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo. Este diagrama muestra las etapas a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso y se puede realizar de dos maneras (Nogueira Rivera, 2002; Medina León *et al.*, 2019):

- Primero, el líder del equipo prepara un diagrama preliminar de acuerdo a su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo.
- El segundo método y más utilizado, es aquel en el que el líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de *brainstorming* para desarrollar el diagrama desde el inicio y en base a los conocimientos y experiencias del proceso de los miembros del equipo. Por último, el líder del equipo realiza un repaso conceptual para asegurarse de que el diagrama es la imagen que mejor representa al proceso.

Durante la realización del diagrama *As-Is* (Cuadro 2.1) surgen preguntas que ayudarán a esclarecer la identificación y determinación de las actividades que conforman el proceso: ¿Cuáles suceden siempre?; ¿Cuáles suceden a veces?

Cuadro 2.1. Interpretación de los símbolos.

Símbolo	Significado	Explicación
	Punto de comienzo y fin del proceso.	Representa el inicio de cualquier proceso de servicio.

	Paso de tipo de operación.	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual.
	Paso de decisión.	Representa cualquier tarea de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas.
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Archivo de documento.	Se utiliza cuando después de una operación se genera un documento a archivar. Se coloca a un costado del símbolo de operación.
	Cambio de página	En caso de que se acabe la página y se necesite continuar el flujo en otra página, se usa este símbolo como conector.

Fuente: elaboración propia, aproximación a Medina León *et al.* (2017).

Para su elaboración la secuencia de pasos a seguir es la siguiente:

1. Documentar cada paso en la secuencia. Para cada paso, hacer preguntas como:
 - ¿Qué produce este paso?
 - ¿Quién recibe este resultado?
 - ¿Qué pasa después?
2. Continuar la construcción del diagrama hasta que se conecten todos los resultados definidos.
3. Revisar el diagrama a través de la respuesta a estas preguntas:

- ¿El diagrama muestra la naturaleza serial y paralela de los pasos?
- ¿El diagrama capta de forma exacta lo que realmente ocurrió?

Paso 7: Establecimiento de los indicadores.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar; por lo tanto, los indicadores son fundamentales para la gestión de los procesos (Nogueira Rivera, 2002).

El equipo define los indicadores a través de la respuesta a las preguntas siguientes:

- ¿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 se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

El listado de los indicadores, de eficiencia y eficacia, para la evaluación de los procesos y del desempeño empresarial se define a través del Cuadro de Mando Integral. Una vez definidos, se debe concretar sus objetivos, de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garanticen su cumplimiento.

Etapa 3. Supervisión y monitoreo.

Paso 8: Implantación, seguimiento y control.

Según 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, de manera que se procure iniciar ésta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Conclusiones parciales

1. El Ministerio de Turismo es el organismo estatal que se encarga de proponer, dirigir y controlar las políticas en materia del turismo y los planes de desarrollo a mediano y largo plazo, así como de velar por el adecuado cumplimiento de las normas y parámetros de calidad en el turismo, conforme a la clasificación y categoría que ostentan las instalaciones, ámbito en el cual la Delegación Territorial del Mintur en Matanzas tiene el privilegio de contar con el mayor polo turístico del país, Varadero, hacia el que están dirigidas todas sus funciones.
2. Se describe el procedimiento para la implementación de la gestión por procesos que permite dar dicho enfoque a la gestión de accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas, en aras de definir y organizar las actividades a implementar para contribuir al crecimiento de la eficacia e integralidad en las actuaciones en infraestructura para la mejora del entorno de los destinos turísticos.

Conclusiones

1. Se le dio cumplimiento al objetivo general de la investigación, pues se han sentado las bases para la aplicación del procedimiento para la implementación de la gestión por procesos a las instalaciones del destino turístico de Varadero, dicho procedimiento constituye un instrumental metodológico útil para la gestión de la accesibilidad y movilidad en instalaciones turísticas.
2. En el desarrollo de la investigación se adaptaron diversas herramientas a la gestión por procesos como análisis de experticia, Método Delphi, diagramas As-Is y la ficha de procesos.
3. En la literatura consultada acerca de la gestión por procesos resalta el uso de esta en múltiples ramas de la economía, de ahí que la transferencia de estos temas, conceptos y herramientas hacia la gestión de accesibilidad y movilidad conlleva a una adecuación para lograr la pertinencia y la utilidad requerida en el sector turístico.
4. Los parámetros de accesibilidad y movilidad constituyen una serie de características o indicadores de diseño y distribución de interiores y exteriores con las que se puede lograr una correcta gestión de la accesibilidad y movilidad de las instalaciones pertenecientes al sector turístico y de esta manera conseguir un turismo accesible.
5. La gestión de accesibilidad y movilidad implica varios elementos como los flujos de personas, infraestructura de las instalaciones, estacionamientos y señalización y constituye un soporte vital para el desarrollo de un turismo accesible que sea apto para todo tipo de personas y que garantice la seguridad y satisfacción de los clientes que visitan las instalaciones turísticas y de esta forma contribuya al desarrollo del sector turístico y por tanto de la economía del país.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la Delegación Territorial del Ministerio de Turismo de Matanzas aplicar el procedimiento de gestión por procesos propuesto para poder llevar a cabo la gestión de la accesibilidad y movilidad en las instalaciones turísticas de Varadero de manera adecuada.
2. Identificar e implementar otras herramientas ingenieriles que pudieran ser empleadas a la gestión de la accesibilidad y movilidad como por ejemplo el análisis prospectivo estratégico.
3. Recopilar más información y actualizar la existente sobre los parámetros de diseño de accesibilidad y movilidad de instalaciones turísticas.
4. Extender el estudio de la gestión de la accesibilidad y movilidad hacia instalaciones turísticas de otros destinos a nivel nacional.

Referencias bibliográficas

1. Amozarrain, M. *La gestión por procesos*, España, Editorial Mondragón, 1999.
2. Araña, Jorge E. and León, Carmelo J. «Comportamiento del consumidor y turismo sostenible», *Cuadernos económicos de ICE* [en línea], 2017, pp. 45-68, [consulta: 25-05-2021], Disponible en: <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/56328/1/Comportamiento_con_sumidor_turismo_sostenible.pdf>
3. Artola Pimentel, María de Lurdes, «Modelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros de Cuba», [Tesis de Doctorado], Cuba, Universidad de Matanzas, Facultad de Ingeniería Informática, 2002.
4. Arturo Orjuela, Javier y Huertas, Isaac. «Las empresas de prestación de servicios y la determinación de su capacidad de operaciones», *Tecnura* [en línea], 2004, vol. 7, no. 14, pp. 6-16, [consulta: 01-05-2021], Disponible en: <<http://revistas.udistrital.edu.co/index.php/Tecnura/article/view/6201>>
5. Baños Martín, Luz del Mar y Alonso Álvarez, Emilio. *Promoción y Comercialización de Productos y Servicios Turísticos Locales*. Aula Mentor. [en línea], España, Aula Mentor, 2016, [consulta: 21-03-2021]. Disponible en: <http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/promocion_comercializacion_productos_servicioslocales.pdf>
6. Carrazana Amador, Tania Caridad. «Las relaciones internacionales y el turismo», *Economía y Desarrollo* [en línea], 2017, vol. 158, no. 1, pp. 211-224, ISSN 0252-8584. [consulta: 05-05-2021], Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425553381016>>
7. Castillo García, Maysel. «El rol “accesible” del espacio público», *REVISTARQUIS* [en línea], 2019, vol. 7, no. 2, pp. 52-60, ISSN 2215-275X.[consulta: 30-04-2021], Disponible en: <<https://revistas.ucr.ac.cr>>
8. Cheba, Katarzyna and Saniuk, Sebastian. «Urban mobility – identification, measurement and evaluation», *Transportation Research Procedia* [en línea],

- 2016, vol. 14, pp. 1230 – 1239 [consulta: 28-04-2021], Disponible en: <https://10.1016/j.trpro.2016.05.194>>
9. Chia, Jason and Lee, Jinwoo. «Extending public transit accessibility models to recognise transfer location», *Journal of Transport Geography* [en línea], 2020, vol. 82, pp. 1-12, [consulta: 30-04-2021], Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2019.102618>>
10. Costa, P. B. [et al.]. «Urban Mobility Indexes: A Brief Review of the Literature», *Transportation Research Procedia* [en línea], 2017, vol. 25, pp. 3645–3655, [consulta: 01-05-2021], Disponible en: <http://10.1016/j.trpro.2017.05.330>>
11. Cruz Torres, Lázaro [et al.]. «La Covid-19 y los nuevos paradigmas para la gestión del turismo en la región Matanzas», *Revista Médica Electrónica* [en línea], 2021, vol. 43, no. 1, ISSN 1684-1824. [consulta: 24-04-2021], Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242021000102997yscript=sci_arttextytlng=en>
12. Cuesta Santos, Armando. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 3^{era} ed, 2010.
13. Damian, Irma Elia y Suárez Barraza, Manuel Francisco. «Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura», *Intangible Capital* [en línea], 2015, vol. 11, no. 2, pp. 147-165, ISSN 1697-9818. [consulta: 20-04-2021], Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.530>>
14. Díaz Osorio, Myriam Stella y Marroquin, Julio César. «Las relaciones entre la movilidad y el espacio público. Transmilenio en Bogotá», *Revista de Arquitectura* [en línea], 2016, vol. 18, no. 1, pp. 126-139, ISSN 1657-0308. [consulta: 01-05-2021], Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125146891010>>
15. Duque, Dunia. «Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente)», *Ingeniería Industrial* [en línea], 2017, vol. 5, no. 18, pp. 115-130, ISSN 1856-8327. [consulta: 27-04-2021], Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215052403009>>
16. García, Arminda. «Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente», *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* [en

- línea], 2016, vol. 18, no. 3, pp. 381-398, ISSN 1317-0570. [consulta: 26-03-2021], Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931003>>
17. García Reinoso, Nelson. «Modelo de Gestión para Fomentar el Desarrollo Turístico de las Comunidades Manabitas, Ecuador», *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo* [en línea], 2017, vol. 11, no. 2, pp. 81-108, [consulta: 24-04-2021], Disponible en: <<http://periodicos.uesc.br/>>
 18. Gössling, Stefan [et al.]. «Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19», *Journal of Sustainable Tourism* [en línea], 2021, vol. 29, no. 1, pp. 1-20, [consulta: 24-04-2021], Disponible en: <<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>>
 19. Handley, John C.[et al.]. «A case study in spatial-temporal accessibility for a transit system», *Journal of Transport Geography* [en línea], 2019, vol. 75, pp. 25-36, [consulta: 30-04-2021], Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2019.01.005>>
 20. Hernández Flores, Yoan [et al.]. «Características de la demanda potencial del destino Cuba en la nueva normalidad postcoronavirus», *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio* [en línea], 2020, vol. 4, no. 2, pp. 158-177, ISSN 2530-7134. [consulta: 24-04-2021], Disponible en: <<http://10.21071/riturem.v4i2.13050>>
 21. Hernández Rodríguez, Carlos. «El servicio al cliente como factor de competitividad y calidad en las empresas de servicios: caso de las organizaciones escolares particulares», *Ciencia administrativa* [en línea], 2014, pp. 10-20, [consulta: 01-05-2021], Disponible en: <<https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/02CA201401.pdf>>
 22. Kamruzzaman, Md.[et al.]. «Spatial biases in residential mobility: Implications for travel behaviour research», *Travel Behaviour and Society* [en línea], 2020, vol. 18, pp. 15-28, [consulta: 28-04-2021], Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.tbs.2019.09.001>>
 23. Leo, Alejandro[et al.]. «Review and Analisis of Urban Mobility Strategies in Mexico», *Case Study on Transport Policy* [en línea], 2017, [consulta: 01-05-2021], Disponible en: <<http://dx.doi.org/doi:10.1016/j.cstp.2016.11.008>>

24. León Aravena, Javier [et al.]. «Participación ciudadana y movilidad sostenible: el caso del área metropolitana de Concepción, Chile», *Revista de Urbanismo* [en línea], 2019, no. 40, pp. 1-18, ISSN 0717-5051. [consulta: 01-05-2021], Disponible en: <<https://doi.org/10.5354/0717-5051.2018.52227>>
25. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el Período 2016-2021*, La Habana, VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2017.
26. Liu, Hong [et al.]. «Time-varied accessibility and vulnerability analysis of integrated metro and high-speed rail systems», *Reliability Engineering and System Safety* [en línea], 2020, vol. 193, [consulta: 30-04-2021], Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.ress.2019.106622>>
27. Llanes Font, Mariluz, «Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados. Aplicación en organizaciones del turismo en Gaviota Holguín», [Tesis de Doctorado], Holguín, Cuba, Universidad de Holguín, Departamento de Ingeniería Industrial, 2015.
28. Llanes Font, Mariluz y Lorenzo Llanes, Ernesto José. «Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue», *Ciencias Holguín* [en línea], 2017, vol. 23, no. 1, pp. 1-13, ISSN 1027-2127. [consulta: 27-04-2021], Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181549596006>>
29. Llor Bravo, Lucía [et al.]. «La Actividad Turística en el Ecuador: ¿Turismo Consciente o Turismo Tradicional?», *Revista ECA Sinergia* [en línea], 2018, vol. 9, no. 1, [consulta: 05-05-2021], Disponible en: <https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i1.1195>
30. López Brunett, Ana Luisa y Luna Vergara, Hillary Zuley. «Turismo accesible en el Ecuador», *INNOVA Research Journal* [en línea], 2017, vol. 2, no. 7, pp. 196-198, ISSN 2477-9024. [consulta: 30-04-2021], Disponible en: <<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.339>>
31. Malucín Tuárez, Williams [et al.]. «Turismo accesible para personas con discapacidad física. Caso: cantón Salinas», *Revista Científica y Tecnológica UPSE* [en línea], 2019, vol. 6, no. 1, pp. 56-66, [consulta: 28-03-2021],

Disponible en:
<<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5052/1/UPSE-PTU-2019-0001.pdf>>

32. Martínez Carrillo, Manuel Javier y Boujrourf, Saïd. «Turismo accesible para todos. Evaluación del grado de accesibilidad universal de los parques y jardines de Marrakech», *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* [en línea], 2020, vol. 18, no. 1, pp. 57-81, ISSN 1695-7121. [consulta: 03-04-2021], Disponible en: <<http://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.004>>
33. Martinsa, Paula Ventura and Zacariasa, Marielba. «An Agile Business Process Improvement Methodology», *Procedia Computer Science* [en línea], 2017, vol. 121, pp. 129–136, [consulta: 25-04-2021], Disponible en: <www.elsevier.com/locate/procedia>
34. Medina León, Alberto[et al.]. "La gestión y mejora de procesos en empresas cubanas y venezolanas. Herramientas de apoyo". En: *VII Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales y Turismo (CIEMPRESTUR 2009)* (Universidad de Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas, 2009) [fecha de consulta: 26-04-2021]. Disponible en: <<https://www.researchgate.net/publication/331132509>>
35. Medina León, Alberto[et al.]. «Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo», *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería* [en línea], 2019, vol. 27, no. 2, pp. 328-342, [consulta: 24-04-2021], Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328&lng=es&nrm=iso>
36. Medina León, Alberto[et al.]. «Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana», *Ingeniería Industrial* [en línea], 2012, vol. 33, no. 3, pp. 272-281, ISSN 1815-5936. [consulta: 25-04-2021], Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1815-59362012000300007>
37. Medina León, Alberto[et al.]. «Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua», *Revista EIDOS* [en línea],

- 2010, no. 2, pp. 65-72, ISSN 1390-5007. [consulta: 25-04-2021], Disponible en:
<<https://pdfs.semanticscholar.org/1f6c/5eacd6aaf8144875f1940825addc366417e8.pdf>>
38. Medina León, Alberto[et al.]. *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. [en línea], Ecuador, Editorial Universidad UNIANDES, 2017, ISBN 978-994-297-4266. [consulta: 24-04-2021]. Disponible en:
<<https://www.researchgate.net/publication/321368702> >
39. Mendoza Bejarano, José Liviston[et al.]. «Actividades de Estrategia del Servicio de ITIL V3 como Lineamiento para la Gestión de Servicios Médicos Bajo Modalidad de Telesalud», *Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada* [en línea], 2019, vol. 2, no. 34, pp. 52-61, ISSN 1692-7257. [consulta: 26-04-2021], Disponible en:
<<https://doi.org/10.24054/16927257.v34.n34.2019.3864>>
40. Molina Hoyo, Mónica y Cánoves Valiente, Gemma «Turismo Accesible, Turismo para Todos: La Situación en Cataluña y España», *Cuadernos de Turismo* [en línea], 2010, no. 25, pp. 25-44, ISSN 1139-7861. [consulta: 01-05-2021], Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/398/39813352002.pdf>>
41. Mora Pisco, Carmen Inés[et al.]. «¿Cómo desarrollar políticas públicas turísticas de alto impacto para la gestión del turismo en Ecuador?», *Revista Científica Dominio de las Ciencias* [en línea], 2020, vol. 6, no. 3, pp. 638-647, ISSN 2477-8818 [consulta: 05-04-2021], Disponible en:
<<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1420>>
42. Mora Pisco, Lilia L.[et al.]. «Consideraciones actuales sobre gestión empresarial», *Revista Dominio de las Ciencias* [en línea], 2016, vol. 2, no. 4, pp. 511-520, ISSN 2477-8818. [consulta: 01-05-2021], Disponible en:
<<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>>
43. Nápoles Nápoles, Lisney Yanet[et al.]. «Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias», *Ciencias Holguín* [en línea], 2016, vol. 22, no. 2, pp. 1-16, ISSN 1027-2127. [consulta: 26-04-2021], Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181545579003>>

44. Nasimba, Cristina M. y Cejas, Magda F. «Diseño de Productos Turísticos y sus Facilidades», *Qualitas* [en línea], 2015, vol. 10, pp. 22-39, ISSN 1390-6569. [consulta: 27-04-2021], Disponible en: https://scholar.google.com/scholar?hl=esyas_sdt=0%2C5yq=Dise%C3%B1o+de+Productos+Tur%C3%ADsticos+y+sus+FacilidadesybtnG=
45. Nogueira Rivera, Dianelys, «Modelo Conceptual y Herramientas de Apoyo para Potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas», [Tesis de Doctorado], Cuba, Universidad de Matanzas, Facultad de Ingeniería Industrial-Economía. Departamento de Ingeniería Industrial, 2002.
46. Núñez Pilligua, Walter Roberto y Michelena Fernández, Ester Susana «La gestión integrada de procesos como plataforma de acreditación de carreras en Ecuador», *Ingeniería Industrial* [en línea], 2017, vol. 38, no. 1, pp. 3-17, ISSN 1815-5936. [consulta: 25-04-2021], Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S1815-59362017000100002>
47. *Oficina Nacional de Normalización. Norma Cubana 127:2014. Industria Turística-Requisitos para la Clasificación por Categorías de los Establecimientos de Alojamiento Turístico*, 1^{era} ed, Ciudad de La Habana, 2014.
48. *Oficina Nacional de Normalización. Norma Cubana 391-3:2013. Accesibilidad y Utilización del Entorno Construido por las Personas-Parte 3: Edificaciones*, 1^{era} ed, Ciudad de La Habana, 2013.
49. *Oficina Nacional de Normalización. Norma Cubana 391-4:2013. Accesibilidad y Utilización del Entorno Construido por las Personas-Parte 4: Comunicaciones, Señalización e Información*, 1^{era} ed, Ciudad de La Habana, 2013.
50. *Oficina Nacional de Normalización. Norma Cubana 775-2:2012. Bases para el Diseño y Construcción de Inversiones Turísticas-Parte 2: Requisitos de Tecnología Turística*, 1^{era} ed, Ciudad de La Habana, 2012.

51. Oficina Nacional de Normalización. Norma Cubana 775-4:2010. Bases para el Diseño y Construcción de Inversiones Turísticas-Parte 4: Arquitectura, 1^{era} ed, Ciudad de La Habana, 2010.
52. Oltra Badenes, Raúl Francisco. «Gestión de Servicios de TI (ITSM)», [en línea], 2016, 26-04-2021, [consulta: 26-04-2021], Disponible en: <<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/68295/Oltra%20-%20Gesti%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20TI%20%28ITSM%29.pdf?sequence=1>>
53. Onghena, Yolanda y Milano, Claudio. «Certezas e Incertezas del Turismo: Movilidad y Encuentro», *Notes Internacionals CIDOB* [en línea], 2015, vol. 116, ISSN 2013-4428. [consulta: 07-05-2021], Disponible en: <<https://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/cd2/index/assoc/cidob013/4.dir/cidob0134.pdf>>
54. Páez, Antonio [et al.]. «Comparing distance, time, and metabolic energy cost functions for walking accessibility in infrastructure-poor regions», *Journal of Transport Geography* [en línea], 2020, vol. 82, [consulta: 30-04-2021], Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2019.102564>>
55. Papa, Enrica and Ferreira, António. «Sustainable Accessibility and the Implementation of Automated Vehicles: Identifying Critical Decisions», *Urban Science* [en línea], 2018, vol. 2, no. 5, pp. 1-14, [consulta: 30-4-2021], Disponible en: <<http://10.3390/urbansci2010005>>
56. Pérez Campdesuñer, Reyner «Modelo y Procedimiento para la Gestión de la Calidad del Destino Turístico Holguinero», [Tesis de Doctorado], Holguín, Cuba, Universidad de Holguín, Departamento de Ingeniería Industrial, 2006.
57. Piñeiro Naval, Valeriano [et al.]. «Desarrollo local y turismo. El impacto socioeconómico de la comunicación digital en Portugal», *Revista Latina de Comunicación Social* [en línea], 2017, vol. 72, pp. 1515-1535, ISSN 1138-5820. [consulta: 05-05-2021], Disponible en: <<http://10.4185/RLCS-2017-1232>>

58. Prado Román, Alberto y Pascual Nebreda, Laura. *Marketing Industrial y de Servicios*, 1^{era} ed, Madrid, España, ESIC Editorial, 2018, ISBN 978-84-17513-46-7.
59. Quintero González, Julián Rodrigo. «Del concepto de ingeniería de tránsito al de movilidad urbana sostenible», *Ambiente y Desarrollo* [en línea], 2017, vol. 21, no. 40, pp. 57-72, [consulta: 01-05-2021], Disponible en: <<http://10.11144/Javeriana.ayd21-40.citm>>
60. Ribeiro, F.[et al.]. «Integrated Management Systems: Trends for Portugal in the 2025 horizon», *Procedia Manufacturing* [en línea], 2017, vol. 13, pp. 1191-1198, [consulta: 27-04-2021], Disponible en: <<http://10.1016/j.promfg.2017.09.194>>
61. Rubio Martínez, Francisco José, «Diseño de Productos Turísticos», [Tesis de Maestría], Jaén, España, Universidad de Jaén, Economía, Empresa y Comercio 2015.
62. Sala Mozos, Elisa y Alonso López, Fernando. *La Accesibilidad Universal en los municipios: guía para una política integral de promoción y gestión*. [en línea], Barcelona, España, Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO), 2006, ISBN 216-06-091-7. [consulta: 01-05-2021]. Disponible en: <https://www.imserso.es/InterPresent2/groups/imserso/documents/binario/a_ccunivmunicipios.pdf>
63. Salinas Chávez, Eros «Algunas Reflexiones Sobre la COVID-19 y Turismo en Cuba. Un Futuro Incierto de Recuperación», *CENÁRIO. Revista Interdisciplinar em Turismo e Território* [en línea], 2020, vol. 8, no. 14, pp. 17-25, ISSN 2318-8561. [consulta: 02-05-2021], Disponible en: <<http://10.26512/revistacenario.v8i14.32211>>
64. Salinas Chávez, Eduardo[et al.]. «El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas», *Rosa dos Ventos* [en línea], 2019, vol. 11, no. 1, ISSN 2178-9061. [consulta: 12-04-2021], Disponible en: <<http://doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>>
65. Santos Pérez, Orlando, «Procedimiento para la gestión integrada de accesibilidad y movilidad en centros históricos. Aplicación en la ciudad de

- Matanzas», [Tesis de Maestría], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial, 2018.
66. Santos Pérez, Orlando, «Instrumento metodológico para la gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. Aplicación en la ciudad de Matanzas», [Tesis de Doctorado], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial, 2020.
67. Santos Pérez, Orlando[et al.]. «Necesidades de capacitación para la gestión integrada de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos», *Atenas. Revista Científico Pedagógica* [en línea], 2020, vol. 4, no. 52, pp. 147 - 163, ISSN 1682-2749. [consulta: 02-01-2021], Disponible en: <<http://atenas.umcc.cu>>
68. Skare, Marinko [et al.]. «Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry», *Technological Forecasting y Social Change* [en línea], 2021, vol. 163, pp. 1-14, [consulta: 24-04-2021], Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>>
69. Sofronov, Bogdan «The Development of the Travel and Tourism Industry in the World», *Annals of Spiru Haret University. Economic Series* [en línea], 2018, vol. 18, no. 4, pp. 123-137, ISSN 2068-6900. [consulta: 24-04-2021], Disponible en: <<https://doi.org/10.26458/1848>>
70. Suriá Martínez, Raquel y Escalona Alba, Jessica Yoliset «Integración, turismo y discapacidad: ¿Son accesibles los hoteles para las personas con discapacidad física?», *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* [en línea], 2014, vol. 12, no. 1, pp. 209-218, ISSN 1695-7121. [consulta: 28-04-2021], Disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/35662/1/2014_Suria_Escalona_Pasos.pdf>
71. Torres Rodríguez, Roberto Manuel, «Tecnología para la Gestión de los Servicios Técnicos en Hoteles de Sol y Playa. Aplicación en Hoteles del Polo Turístico de Guardalavaca», [Tesis de Doctorado], Holguín, Cuba, Universidad de Holguín, Departamento de Ingeniería Industrial, 2008.

72. Treviño Aguilar, Erick[et al.]. «Análisis de competitividad y movilidad en destinos turísticos del Estado de Guanajuato a través de un modelo de regresión logística», *Caderno Virtual de Turismo* [en línea], 2017, vol. 17, no. 1, pp. 105-122, ISSN 1677-6976. [consulta: 30-04-2021], Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115451293009>>
73. Triana Cordoví, Juan. «Actualizando el modelo económico cubano: una perspectiva desde la teoría del desarrollo», *Revista Economía y Desarrollo* [en línea], 2016, vol. 156, no. 1, pp. 90-107, ISSN 0252-8584. [consulta: 03-05-2021], Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425547537007>>
74. Välimäki, Tiina «Recognizing and sharing global competence: Case SeAMK's process for outgoing students», [Tesis de Maestría], Seinäjoki, Finlandia, Seinajoki University of Applied Sciences, School of Business and Culture, 2019.
75. Van Rompaey Giuria, Erika y Van Rompaey Giuria, Karen. «Efectos del COVID-19 en la población con discapacidad: Un análisis de los puntos de partida y las medidas focalizadas adoptadas en Uruguay y Argentina desde un enfoque de derechos», *Revista F@ro* [en línea], 2020, vol. 2, no. 32, pp. 112-134, ISSN 0718-4018. [consulta: 10-05-2021], Disponible en: <<http://www.revistafaro.cl>>
76. Zambrano Cancañón, Carlos, «Gestión del Cambio Organizacional con Pensamiento Lean en Servicios Turísticos para Incrementar Valor al Cliente», [Tesis de Doctorado], Holguín, Cuba, Universidad de Holguín, Departamento de Ingeniería Industrial, 2020.
77. Zaratiegui, J. «La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa», *Economía Industrial* [en línea], 1999, vol. 6, no. 330, pp. 81-88, [consulta: 26-04-2021], Disponible en: <<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>>

Anexos

Anexo 1.1. Concepto de servicios según diversos autores.

Autor / Año	Definición
Funch (1968)	El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del modo siguiente: el servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor.
Lehtinen (1983)	Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente y genera satisfacción para este último.
Kotler (1992)	Toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.
Lamb, Hair y McDaniel (2002)	Es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.
Parra Ferié <i>et al.</i> (2009)	Los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. Ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente.
Prado Román y Pascual Nebreda (2018)	Los servicios se pueden definir como el conjunto de acciones, proceso y ejecuciones que se desarrollan de forma independiente y que también complementan la estrategia empresarial.

Fuente: elaboración propia, aproximación a Medina León *et al.* (2017).

Anexo 1.2. Conceptualizaciones sobre la gestión turística.

Autor / Año	Descripción / Concepto
Pérez (2006)	Proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general.
González y Rivas (2008)	Detrás de cada eslabón de la cadena de servicios presentes a lo largo del recorrido en un destino (como el alojamiento, transporte y recreación) está en juego la competitividad y permanencia en el tiempo del destino, es decir su sustentabilidad, lo que hace indispensable que los actores públicos y privados apliquen protocolos básicos (estratégicos) consensuados entre ellos, al estilo de "buenas prácticas", para asegurarle al visitante una experiencia turística de la mejor calidad posible según el estado de desarrollo del destino.
Mondéjar <i>et al.</i> (2009)	La gestión de un destino turístico requiere aunar esfuerzos a distintos niveles, con lo que se establece fórmulas de colaboración que permitan una turística integral para poder adaptar la oferta del destino a las necesidades que manifiestan los turistas, y se debe tener en cuenta las nuevas preferencias de la demanda real y potencial.
Velasco (2009)	La gestión turística del patrimonio cultural podría definirse como la aplicación de conocimientos específicos para la conversión de bienes de patrimonio cultural en recursos turísticos.
Moreno (2012)	La gestión turística del destino necesita un grado mayor de desarrollo para asumir procesos integrales de gestión e implantación de políticas turísticas, sin duda el gran reto para el destino en el futuro. Las bases están puestas pero se requiere tiempo, trabajo y esfuerzo para consolidar un ente gestor del destino con competencias, representativo y con capacidad ejecutiva y de liderazgo.
Moreno (2013)	Se puede llegar a considerar el ente gestor u organismo de gestión del destino que, desde una aproximación holística, toma decisiones o influye en las decisiones de todos los aspectos derivados del complejo desarrollo turístico.

Fuente: elaboración propia, aproximación a García Reinoso (2017).

Anexo 1.3. Clasificación de las instalaciones dedicadas al turismo.

Clasificación	Explicación	Institución dedicada al turismo	
Empresa Turística: <ul style="list-style-type: none"> • Hostelería (Alojamiento y catering). • Industria del viaje. • Transporte. 	Organización estructurada en niveles de mando y funciones que a través de la intervención de un capital, tiene como fin producir y prestar unos servicios como viajes, alojamiento, información, transportes y manutención para su posterior comercialización y venta en el mercado con el último fin de obtener un beneficio.	Hostelería	
		Alojamiento	Catering
		<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles. • Aparthotel. • Villas. • Hotel-Motel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes. • Cafeterías. • Night Clubs. • Pubs/Bares
		Industria del viaje	
		<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viajes. • Tour operadores. • Clubs. 	
		Transporte	
		<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de alquiler de automóviles y otros transportes. • Empresas de aviación. • Departamentos ferroviarios. • Empresas de transporte marítimo y fluvial. 	
Empresas complementarias	Aquellas organizaciones que aunque no tienen un fin puramente turístico ofrecen a la demanda turística actividades diversas para que se sienta más atraída por el producto o destino turístico.	<ul style="list-style-type: none"> • Parques recreativos. • Cines y teatros. • Instalaciones deportivas. • Instalaciones náuticas. • Campos de golf. • Museos. • Salas de juegos. • Tiendas especializadas. • Centros Comerciales. • Instalaciones de enseñanza. • Discotecas. • Centros de Convenciones. • Zoológicos. • Bibliotecas. • Balnearios, Spa, centros de salud. 	

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión del criterio de autores como Baños Martín y Alonso Álvarez (2016); Salinas Chávez *et al.* (2019).

Anexo 1.4. Nociones sobre accesibilidad.

Autores	Definición
López Brunett y Luna Vergara (2017)	“La accesibilidad no es solamente una necesidad para las personas con discapacidad, sino una ventaja para todos los ciudadanos”. La accesibilidad es considerada como un grado o nivel en el que cualquier persona puede hacer uso de una cosa o disfrutar cualquier tipo de servicio o infraestructura sin importar su condición física.
Castillo García (2018)	Implica no solo el poder llegar y acceder, sino también poder utilizar, tanto los elementos propios u objetos de los que se ha provisto el medio como sus áreas de uso. La accesibilidad debe ser considerada un bien público, consagrado en términos de derecho ciudadano, a través del cual toda persona, sin importar su edad, género, religión, condición física, tiene derecho a interactuar socialmente y disfrutar, con autonomía, de todos los servicios que proporciona la comunidad.

Handley <i>et al.</i> (2019)	Es la disponibilidad de oportunidades, la habilidad cuantificada de alcanzar destinos deseados con una facilidad de viaje real, desde el punto de vista del viajero es determinada por el costo, calidad y cantidad de oportunidades disponibles de viaje.
Chia y Lee (2020)	Es usado en transporte y planeamiento urbano para medir la facilidad de las personas para la interacción potencial y el intercambio con las diferentes zonas o establecimientos de una ciudad, donde la mejor accesibilidad a una zona específica viene dada por el tiempo de viaje más corto en llegar a la misma.
Liu <i>et al.</i> (2020)	Es la facilidad de acercamiento o traslado a un lugar determinado de acuerdo al costo asociado del mismo.
Páez <i>et al.</i> (2020)	Disponibilidad de oportunidades y el costo de alcanzarlas con el uso de medios específicos de transporte, es hasta qué punto el uso de la tierra y sistemas de transporte habilitan a los individuos para alcanzar actividades o destinos por un medio o combinación de medios de transporte.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 1.5. Nociones sobre movilidad.

Autores	Definición
Díaz Osorio y Marroquin (2016)	La movilidad se entiende como el proceso de movimiento que se desencadena por la necesidad que tienen los habitantes de un lugar de desplazarse en función de llevar a cabo actividades cotidianas como el trabajo, el abastecimiento y otras exigencias de la vida urbana.
Cheba y Saniuk (2016)	Es la tendencia de las personas de cambiar su lugar de residencia o trabajo en relación con la facilidad o complejidad que representa el traslado hacia la nueva zona con algún medio de transporte.
Leo <i>et al.</i> (2017)	La forma de liberar movimiento en la relación óptima entre el ambiente, el espacio público, la tecnología y la infraestructura.
Costa <i>et al.</i> (2017)	Es la habilidad de mover de un lugar a otro. Es un recurso social importante y articulador de la sociedad, desde que se relaciona directamente con el movimiento de las personas entre las jerarquías socio-espaciales diferentes.
León Aravena <i>et al.</i> (2019)	Se definiría como la suma de desplazamientos de personas, bienes y de informaciones, con lo que responde a la necesidad de desplazarse en un espacio determinado a través de lo cual se posibilita el acceso al mercado de trabajo, bienes y servicios, incluyendo todos los efectos positivos y negativos que estos desplazamientos producen en la ciudad.
Kamruzzaman <i>et al.</i> (2020)	Es la distancia intraurbana de recorrido que determina el mejor acceso a las diferentes zonas de un centro urbanizado, sus itinerancias y formas de transporte.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 1.6. Definición de las principales empresas de hostelería.

Empresa de hostelería	Definición
Hotel	Establecimiento que presta como producto principal un servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas, administración de bares y restaurantes y otros servicios adicionales, de ahí que tiene la mayor participación como forma de alojamiento.
Aparthotel	Es aquel establecimiento que además de reunir los requisitos mínimos comunes exigidos a los establecimientos hoteleros, por su estructura y servicios, presta el servicio de hospedaje en apartamentos independientes, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada con lo que se pueden elaborar y consumir alimentos dentro de la unidad y otros servicios adicionales.
Villa	Establecimiento compuesto por una o varias áreas de servicios en que se agrupan las facilidades requeridas. Su subsistema de alojamiento se caracteriza por desarrollarse de forma independiente, puede estar constituido por habitaciones, cabañas, casas, apartamentos y/o <i>bungalows</i> ; en edificaciones de no más de tres niveles de altura e integrado a la naturaleza.
Motel	Establecimiento de alojamiento ubicado cerca o junto a una carretera o autopista, con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a esta. Puede en algunos casos facilitar servicios gastronómicos y de atención al vehículo.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 1.7. Caracterización básica del diseño y distribución de las áreas interiores de estos alojamientos.

Parámetro	Características																																
Escaleras.	<p>Las escaleras de huéspedes se deben encontrar separadas de las escaleras de servicios y además deben de cumplir con los requisitos para la evacuación en caso de incendio.</p> <p>El ancho mínimo de las escaleras de huéspedes varía según la categoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De una a dos estrellas: 1,20 m. • De tres estrellas: 1,30 m. • De cuatro estrellas: 1,40 m. • De cinco estrellas: 1,50 m. 																																
Ascensores.	<p>Deben de poseer un ascensor de huéspedes por cada 100 habitaciones y uno de servicios por cada 150 habitaciones siempre que se requiera.</p> <p>A la entrada de todos los ascensores deberán existir señales que indiquen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No fuma. • Prohibición de que los niños viajes solos. • No usar en caso de incendio. <p>Está recomendado que la distancia máxima a recorrer desde el ascensor hasta la última habitación no exceda los 40 m.</p> <p>Las puertas tendrán un ancho mínimo de 0,90 m y una altura mínima de 2,00 m, con deslizamiento horizontal dotadas de funcionamiento automático y sistema de seguridad, que impida el movimiento de la cabina si no están sus puertas debidamente cerradas y apestilladas.</p> <p style="text-align: center;">Especificaciones de los ascensores para hoteles y apartoteles.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Denominación / Requerimientos</th> <th colspan="2">Categoría</th> </tr> <tr> <th>5* y 4*</th> <th>3*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacidad recomendada de la cabina en personas.</td> <td>12/15</td> <td>12/15</td> </tr> <tr> <td>Tiempos máximos de espera en segundos.</td> <td>30/40</td> <td>30/40</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de carga en kilogramos.</td> <td>900/1050</td> <td>900/1050</td> </tr> <tr> <td>Velocidades en m/s de acuerdo al número de plantas para los ascensores de pasajeros</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>De 2 a 5.</td> <td>1,0</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>De 5 a 10.</td> <td>1,25 - 1,5</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>De 10 a 15.</td> <td>1,5 - 1,75</td> <td>1,25 - 1,75</td> </tr> <tr> <td>De 15 a 20.</td> <td>1,75 - 2,00</td> <td>1,5 - 2,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Ancho mínimo de puerta</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">0,90 m</td> </tr> </tbody> </table>	Denominación / Requerimientos	Categoría		5* y 4*	3*	Capacidad recomendada de la cabina en personas.	12/15	12/15	Tiempos máximos de espera en segundos.	30/40	30/40	Capacidad de carga en kilogramos.	900/1050	900/1050	Velocidades en m/s de acuerdo al número de plantas para los ascensores de pasajeros			De 2 a 5.	1,0	1,0	De 5 a 10.	1,25 - 1,5	1,0	De 10 a 15.	1,5 - 1,75	1,25 - 1,75	De 15 a 20.	1,75 - 2,00	1,5 - 2,00	Ancho mínimo de puerta	0,90 m	
Denominación / Requerimientos	Categoría																																
	5* y 4*	3*																															
Capacidad recomendada de la cabina en personas.	12/15	12/15																															
Tiempos máximos de espera en segundos.	30/40	30/40																															
Capacidad de carga en kilogramos.	900/1050	900/1050																															
Velocidades en m/s de acuerdo al número de plantas para los ascensores de pasajeros																																	
De 2 a 5.	1,0	1,0																															
De 5 a 10.	1,25 - 1,5	1,0																															
De 10 a 15.	1,5 - 1,75	1,25 - 1,75																															
De 15 a 20.	1,75 - 2,00	1,5 - 2,00																															
Ancho mínimo de puerta	0,90 m																																
Vestíbulo principal (Lobby).	<p>Se consideran en el dimensionamiento de los vestíbulos los siguientes indicadores porcentuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Áreas de estar: 40 % - 50 % del área total. • Áreas de circulación: 60 % - 50 % del área total. <p>No se considera el área de patios interiores no techados en los indicadores anteriores, no debe ser mayor que el 20 % del área total del vestíbulo.</p> <p>En el caso de utilización de escaleras que comuniquen el vestíbulo principal con otro nivel de servicios, estas además de constituir un elemento importante del diseño del área, deben ser espaciosas con un ancho mínimo de 1,80 m.</p>																																
Pasillos habitacionales.	<p>Los elementos de ambientación empleados deben encontrarse ubicados de tal manera que no representan obstáculos para la circulación de los clientes. Las dimensiones de los pasillos deberán cumplir con las siguientes medidas:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Dimensiones (ancho en m)</th> <th colspan="5">Categorías en estrellas</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Con habitaciones a ambos lados.</td> <td>1,20</td> <td>1,30</td> <td>1,40</td> <td>1,50</td> <td>1,60</td> </tr> <tr> <td>Con habitaciones a un lado.</td> <td>1,20</td> <td>1,20</td> <td>1,30</td> <td>1,40</td> <td>1,50</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones (ancho en m)	Categorías en estrellas					1	2	3	4	5	Con habitaciones a ambos lados.	1,20	1,30	1,40	1,50	1,60	Con habitaciones a un lado.	1,20	1,20	1,30	1,40	1,50									
Dimensiones (ancho en m)	Categorías en estrellas																																
	1	2	3	4	5																												
Con habitaciones a ambos lados.	1,20	1,30	1,40	1,50	1,60																												
Con habitaciones a un lado.	1,20	1,20	1,30	1,40	1,50																												

Habitaciones.	Todas las habitaciones deben de contar con ventanas, balcón o terraza que les proporcionen ventilación natural del exterior y en ellas existirá un aislamiento acústico eficaz contra ruidos procedentes del baño, del exterior y otras áreas del establecimiento. Las dimensiones de estas deben cumplir con las siguientes medidas:						
	Tipos de establecimiento	Categoría en estrellas. Superficie en m²					
		1	2	3	4	5	
	Hotel	11	13	15	17	19	
	Villa	11	13	15	17	19	
	Aparthotel	11	12	14	15	17	
	Motel	11	12	14	-	-	
	Las cocinas para uso de clientes en habitaciones constituyen una exigencia de los Aparthotel , estas estarán disponibles a partir de la categoría de 3 estrellas y la superficie en metros cuadrados no será inferior a 4 m ² , 4,5 m ² y 5 m ² para 3, 4 y 5 estrellas respectivamente.						
	La superficie en metros cuadrados de los baños de las habitaciones por categorías son las siguientes:						
	Superficie en m²						
1	2	3	4	5			
2,70	3,00	4,00	4,50	Mayor de 5,00			
Dimensiones mínimas del subsistema de alojamiento.							
Áreas útiles y dimensiones		Unidad	Categoría del establecimiento				
Superficies			5*	4*	3*	2*	1*
Dormitorio doble en hotel y villa.		m ²	22,00	19,00	17,00	15,00	13,00
Dormitorio doble en motel.		m ²	-	-	15,00	14,00	13,00
Dormitorio doble en apartotel.		m ²	17,00	15,00	14,00	-	-
Baños.		m ²	7,50	6,00	5,00	4,00	3,50
Cocina.		m ²	5,00	4,50	4,00	-	-
Terraza.		m ²	5,60	5,32	5,04	3,84	3,84
Anchos							
Ancho en las habitaciones.		m	4,00	3,80	3,60	3,20	3,20
Ancho en los baños.		m	2,10	2,10	1,80	1,50	1,50
Ancho vestíbulo de acceso a la habitación.		m	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Ancho mínimo de terraza.		m	1,40	1,40	1,40	1,20	1,20
Profundidad del closet o armario.		m	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
Ancho vano de puerta acceso a la habitación.		m	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
Ancho vano de puerta acceso al baño.		m	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Alturas							
Altura en dormitorio y salas.		m	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
Altura en baños y vestíbulos de acceso.		m	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
Altura en cocinas (apartamentos y otros).		m	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
Altura puerta acceso de habitación.		m	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10
Altura puerta acceso al baño.		m	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10
Para valores inferiores al señalado mínimo, la terraza se calificará como balcón. El área relacionada se refiere a la superficie útil. Si la escalera de servicio se usara como de evacuación este ancho se determinará por esta última condición.							
Teatro, cine, cabaret.	Los hoteles de playa de 300 o más habitaciones requieren de Teatro de Animación donde se realizan diferentes actividades tanto diurnas como nocturnas para la animación de los clientes. Menos de 300 habitaciones se definirá en el Programa.						

	<p>Para el dimensionamiento de la sala de espectadores, incluyendo los pasillos se asumirán los siguientes índices en correspondencia con su formato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cine: 0.7 a 0.9 m²/plaza • Cabaret: 1.3 a 1.6 m²/plaza. <p>De 300 a 600 habitaciones el escenario deberá contar con una superficie de 90 m² y para más de 600 habitaciones con 150 m².</p>
Restaurantes, bares y cafeterías.	<p>Los espacios mínimos de circulación principal entre asientos y circulación principal entre mesas serán de 1200 mm, los de circulación principal entre asientos y muro y circulación secundaria entre asientos serán de 600 mm; y los de circulación secundaria entre mesas será de 800 mm para categorías de hoteles de 3 a 5 estrellas, pues para los de 1 y 2 estrellas esto se definirá por programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El espacio mínimo por plazas, incluso mostradores será de 600 mm. • El ancho de la tapa del mostrador en el espacio utilizado por cada persona será, como mínimo, de 450 mm.
Piscinas.	<p>Las áreas alrededor de la piscina contemplarán los siguientes requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ancho mínimo recomendable para solearse y circular 6,00 m. Cuando esta área sea límite con bares, snack bares u otras áreas de uso común y esparcimiento, podrá ser mayor. En algunos establecimientos con restricción de terreno pueden tener hasta un ancho mínimo de 3,50 m. Nunca menos. • En caso de incluirse tumbonas en áreas alrededor de piscinas se considerará un 80 % del total de habitaciones, ubicadas entre piscinas y playa, y un 30 % en hoteles de ciudad. <p>Se recomiendan los índices siguientes para determinar la superficie o el volumen del vaso de la piscina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3,00 m² de superficie por habitación. • 3,00 m³ de volumen por habitación.
Estacionamientos.	<p>El cálculo del número de vallas de estacionamiento del establecimiento, se puede obtener a partir de satisfacer su demanda nocturna para los huéspedes por medio de las siguientes ecuaciones:</p> $\frac{(Habitación) \times (\% ocupación) \times (Huésped / hab) \times (\% por auto)}{(Huésped/ auto)}$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habitaciones: Número de habitaciones o apartamentos. ➤ % ocupación: Porcentaje de ocupación promedio, previsto en el Programa para el diseño del establecimiento. ➤ Huésped/hab: Densidad habitacional prevista, huéspedes por habitación o apartamento, según el Programa. ➤ % por auto: Porcentaje de huéspedes que arriban en auto. ➤ Huésped/auto: Cantidad probable de huéspedes por auto.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de normas como NC 127 (2014); NC 775-2 (2012).

Anexo 1.8. Categorización de los hoteles.

Categorización	Características
1 estrella	Serán edificaciones cuyas instalaciones generales, habitaciones y otros servicios a utilizar por los huéspedes serán sencillos, pero ofrecen un mínimo de comodidad.
2 estrellas	Serán edificaciones que reúnan en sus instalaciones generales y particularmente en las habitaciones y otros servicios a utilizar por los huéspedes y público, indispensables condiciones de confort. Son establecimientos que tienen piezas con un baño y ducha. Son muy utilizados por personas en viajes de negocios.
3 estrellas	Disponen de habitaciones más grandes con baño, ducha, artículos de baños y tocador; televisor, cable pagado y teléfono. El servicio es manejado por personas calificadas. Entregan alimentación completa y diversas bebidas y tragos.

4 estrellas	Ofrecen habitaciones más grandes, con mejor decoración y más equipados. El servicio es más profesional, con servicios a la habitación las 24 horas. Cuentan con lavandería y limpiezas en seco y con productos más refinados y elaborados.
5 estrellas	Cuenta con las mismas comodidades que uno de cuatro, pero ofrece más beneficios. Un hotel de cuatro estrellas es de alta calidad, pero uno de cinco estrellas es de lujo y muy alta calidad. El servicio es de la máxima calidad. Su ubicación es de las mejores, en todas las ciudades que se encuentran.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 1.9. Características generales de la accesibilidad y movilidad de algunos parámetros de interiores para personas discapacitadas.

Parámetro	Características
Puertas.	<ul style="list-style-type: none"> Ancho de paso de las puertas: Un espacio mayor puede ser requerido por una persona que usa una silla de ruedas eléctrico-mecánica, hasta 1160 mm. Espacio de circulación de las puertas: Donde quiera que se requiera un giro de 180º para una persona en silla de ruedas, el espacio de circulación debe incrementarse a 1 500 mm x 2 000 mm.
Vestíbulos.	El espacio mínimo de maniobra sin obstrucciones entre las puertas en un vestíbulo de entrada debe ser mayor de 1 500 mm libre del espacio de batiente de la puerta para que personas con movilidad reducida puedan ser ayudadas.
Pasillos interiores.	<p>En algunos casos donde se usen generalmente sillas de ruedas cortas o más pequeñas y debido a situaciones del mercado, los pasillos internos pueden estar reducidos hasta anchos de 900 mm para pasillos rectos y cortos de un máximo de 2 000 mm de largo. Donde sea posible este pasillo interno haber un ancho de hasta 1200 mm. Donde exista una puerta se debe proporcionar un espacio adecuado de circulación. Los cruces con un pasillo deben tener un círculo de giro con un diámetro de 1 800 mm o más, libre de cualquier obstáculo.</p> <p>Espacio para giro de 90º de silla de ruedas en pasillos: La zona de maniobra requerida para que una silla de ruedas pueda hacer un giro de 90º debe tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un gradiente no más inclinado que 1:40. Ser no menor que 1 200 mm de ancho y 1 200 mm de largo en dirección del recorrido. Se recomienda para facilitar el giro de la silla de ruedas, un pasillo de 1 500 mm de largo en la dirección del recorrido. <p>Espacio de circulación para giro de 180º de silla de ruedas: El espacio requerido para hacer un giro de 180º por una silla de ruedas debe ser no menor de 2 000 mm en la dirección del recorrido y no menor de 1 500 mm de ancho.</p>
Ascensores.	El tamaño mínimo de una cabina de ascensor accesible, que puede ser usado por personas en silla de ruedas o que caminan con ayudas técnicas o con personas acompañantes es de 1 100 mm x 1 400 mm. La puerta de entrada con un ancho libre mínimo de 800 mm debe estar colocada en el lado más estrecho de la cabina. El ancho libre de la puerta recomendado es 900 mm.
Auditorios, salas de concierto y similares.	Los asientos reservados para usuarios en silla de ruedas deben ser al menos el 1 % de los sitios o asientos y debe estar designado para usuarios en silla de ruedas (como mínimo 2). Estos sitios deben estar integrados entre los otros asientos y permitir a dos usuarios de sillas de ruedas estar juntos. Se recomienda que los reposabrazos de los asientos al final de la fila puedan levantarse y permitir a una persona en silla de ruedas transferirse de la silla al asiento.
Piscinas.	En piscinas para ser utilizadas por todo tipo de personas (válidas o con discapacidad) al menos una solución concebirá la doble escalera, que le permitirá a las personas con discapacidad introducirse o salir de la piscina.
Habitaciones accesibles en instalaciones de alojamiento.	<ul style="list-style-type: none"> Las instalaciones de alojamiento contarán con una habitación para personas con discapacidades por cada 100 habitaciones. Deben existir tanto en el baño como a un lado de la cama de la habitación espacios circulares para giros de 1500 mm como mínimo. Una habitación accesible para usuario en silla de ruedas debe estar diseñada para dos camas. El espacio libre a un lado de la cama debe ser preferiblemente de 1 500 mm, y no menor de 1 200 mm. En el lado corto de la cama se requiere por lo menos un espacio libre de 1 200 mm. Se debe dejar un espacio abierto de 300 mm al menos, entre el piso y el colchón para facilitar el uso de un ascensor o elevador. Se necesita suficiente espacio libre para la maniobra alrededor del escaparate o armario, de las puertas y de la vía.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de la norma NC 391-3 (2013).

Anexo 1.10. Características de elementos comunes de interiores para todo tipo de instalación.

Elemento	Característica
Pasillos internos.	El ancho libre mínimo de los pasillos debe ser de 1 200 mm. Esta dimensión debe ser excluyendo pasamanos y cualquier otro objeto proyectante, por ejemplo, extinguidores, murales, colgadores.
Ascensores.	Donde una regulación nacional no especifique un ascensor en una edificación de varios pisos, se debe prever un espacio para un ascensor accesible con un tamaño mínimo de cabina de 1 100 mm x 1 400 mm.
Puertas.	<p>Las puertas deben estar diseñadas de acuerdo con los criterios adicionales siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ancho libre de las puertas debe ser como mínimo de 800 mm, se recomienda 850 mm o más. • La altura libre de las puertas debe ser no menor de 2 000 mm. • Si cualquier puerta abre hacia una escalera descendente, la distancia mínima de seguridad para la maniobra debe ser de 2000 mm para minimizar el riesgo para los usuarios de sillas de ruedas. • La apertura libre mínima de una puerta en un pasillo continuo accesible debe ser 800 mm, medido desde el frente de la puerta. Se recomienda 850 mm o más. • La distancia máxima desde la manilla del picaporte de la puerta hacia la superficie de la pared no debe exceder 250 mm. • Se debe proporcionar un espacio de maniobra de no menos de 600 mm entre el borde de la puerta y una pared perpendicular a ella. Se recomienda 700 mm o más. Este espacio es necesario para permitir abrir la puerta por un usuario en silla de ruedas o en un andador. Este requisito no es aplicable cuando se proporciona una puerta con apertura automática.
Piscinas.	<p>Las piscinas deben cumplir con los siguientes requisitos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener juntas en losas no mayores de 6 mm; y en las superficies planas de madera, no deben ser de mayores de 13 mm. • Tener esquinas redondeadas y todos los desagües y canales cubiertos con un plástico duro o rejilla de metal al mismo nivel de la superficie del área de la piscina. • Tener una plataforma escalonada, dentro de la piscina, cuya superficie debe ser antirresbalable, no abrasiva y cuyos escalones sean de 150 mm de alto por 600 mm de ancho. • Tener un área de transición de 600 mm x 600 mm, en su parte superior. • En caso de poseer asientos y deben de ser de 300 mm de alto por 450 mm de ancho. • Tener rampas con una inclinación máxima de 1:12; pasamanos a ambos lados, los bordes protegidos, superficie firme, estable y antirresbalable y una anchura libre de 920 mm.
Asientos en áreas de espera.	Debe proporcionarse una gama de diferentes tipos de asientos a intervalos de 60 m.
Señalización.	<p>Los establecimientos deben de garantizar la señalización de todas sus áreas interiores y exteriores, incluidas las zonas de parqueo, los accesos, caminos peatonales y las asociadas a la información de los procesos que se desarrollan en estos lugares. Deben de estar en buenas condiciones de conservación y ser bien visibles, brindar una información eficaz y estar en dos idiomas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las señales de manera general deben ser colocadas entre 1 200 mm – 1 600 mm de la superficie del piso o del terreno. Debe ser posible aproximarse a la señal para permitir que sea leída desde una corta distancia. • La mejor altura de las señales/carteles para las personas con discapacidad visual es la del ojo humano, entre 1 050 mm y 1 550 mm, lo que se habrá de compaginar con ubicarlas a buena altura para estar a la vista de todos. Ello induce a adoptar como una buena solución, en más de un caso, la duplicación de algunas señales en altura. • Donde sea probable que la señal pueda ser obstruida, como en una situación de abarrotamiento, las señales deben ser colocadas a una altura de 2 100 mm sobre el piso.

	<ul style="list-style-type: none"> Las señales de las puertas deben ser colocadas en la pared al lado de la cerradura de las puertas. El borde puntero de la señal debe estar entre 50 mm – 100 mm del marco.
--	--

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de normas como NC 391-3 (2013); NC 391-4 (2013).

Anexo 1.11. Características generales de la accesibilidad y movilidad exterior para todo tipo de instalaciones.

Característica	Explicación		
Localización.	Estas instalaciones se deben encontrar situadas dentro de los Polos Turísticos, preferiblemente en ubicaciones que se encuentren a menos de 15 minutos de trayecto de las principales instalaciones de alojamiento con accesos a vías de primera categoría, corredores turísticos, accesos de aeropuertos o al menos que su acceso e instalaciones puedan ser visualizadas desde estos.		
Estacionamientos.	<ul style="list-style-type: none"> Estos tienen que estar debidamente señalizados. El espacio mínimo para estacionamiento individual debe de ser de 3500 mm x 5000 mm. Las entradas de parqueo del establecimiento se recomienda sean desde y hacia el acceso principal de huéspedes (motor lobby), con lo cual se facilita la ubicación y movimiento del parqueador. 		
Acceso.	<ul style="list-style-type: none"> Deben de poseer un fácil acceso desde autopista, carretera, calle o vial principal y estar bien comunicados con el transporte público y con paradas cercanas que no interrumpan el paso de otros vehículos. Deberán proporcionarse puntos de recogida y de bajada para taxis, transporte público y también para vehículos tales como minibuses, van y otros; lo más cerca posible de la entrada principal accesible de las edificaciones. Estas áreas (de recogida y de bajada) deberán tener un mínimo de 9 000 mm de largo y estar servidas por un vado peatonal; en las edificaciones que así lo requieran. <p>En el caso de las bibliotecas, estas poseerán tres tipos de acceso: principal, secundario, es decir la sala juvenil, y el de servicios.</p>		
Acceso de huéspedes y público (motor lobby).	<p>En caso de la instalación poseer motor lobby debe cumplir con los siguientes requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> El ancho mínimo de la vía de acceso (bajo techo) será de 7,00 m y la altura mínima de 4,50 m, se tiene que prever posibles congestiones, esperas, carga y descarga de equipajes de los vehículos y otros movimientos; así debe preverse el radio de giro requerido (15,00 m) y la longitud de aparcamiento requerido para ómnibus. Las aceras en áreas de acceso al motor lobby deben tener un ancho mínimo de 3,50 m para el paso del equipaje y la ubicación de carretillas para equipaje. 		
Señalización.	<ul style="list-style-type: none"> Deben de poseer señalizaciones bien visibles, las cuales caracterizan el lugar, orientan e informan al cliente. Además en el exterior, estas instalaciones tienen que tener información como el nombre del lugar, horario del servicio, especialidad y categoría. La información para señalizaciones interiores del cuadro 10 es válida también para exteriores. 		
Entradas principales.	<p>Si existiese una diferencia de nivel entre la calle y la acera se debe poner una rampa o vado peatonal (máxima pendiente 1:8) para facilitar la subida y bajada de pasajeros cerca de la entrada principal de la edificación. Esto beneficiará a los pasajeros que necesiten transferirse desde una silla de ruedas y a otras personas.</p>		
	Características de las puertas.		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Ancho de paso.</td> <td>El ancho libre mínimo de paso de una puerta de entrada no debe ser menor que 800 mm; se recomienda 850 mm o más. Un espacio mayor puede ser requerido por una persona que usa una silla de ruedas electro-mecánica.</td> </tr> </table>	Ancho de paso.	El ancho libre mínimo de paso de una puerta de entrada no debe ser menor que 800 mm; se recomienda 850 mm o más. Un espacio mayor puede ser requerido por una persona que usa una silla de ruedas electro-mecánica.
Ancho de paso.	El ancho libre mínimo de paso de una puerta de entrada no debe ser menor que 800 mm; se recomienda 850 mm o más. Un espacio mayor puede ser requerido por una persona que usa una silla de ruedas electro-mecánica.		

	Altura de paso de una puerta.	La altura libre mínima de una puerta no debe ser menor que 2 000 mm (lo que deja libre la hoja de puerta).
	Espacio de circulación.	Al frente de la apertura de una puerta en un edificio debe haber un espacio horizontal de maniobra de un mínimo de 1 500 mm por 1 500 mm. Cuando las puertas abren hacia fuera el mínimo debe ser de 1 500 mm por 2 000 mm. Se requiere un espacio libre de 600 mm (700 mm se recomienda) al lado de la puerta para permitir a cualquiera operar el picaporte de la misma.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de normas como NC 775-4

(2010); NC 775-2 (2012); NC 391-3 (2013).

Anexo 1.12. Aspectos geométricos y de infraestructura a considerar en la gestión de la accesibilidad y movilidad.

Aspectos geométricos y de infraestructura que considerar	Aplicación
Sección transversal y zonas laterales de calles, carreteras e intersecciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de zonas para desarrollo de flujos peatonales y vehiculares, adecuadas para el control de la interacción entre flujos que genera accidentes de tránsito. • Diseño de infraestructuras del transporte orientadas a la recuperación del espacio público y la disposición de estructuras verdes y arquitectura viva.
Señalización vertical y horizontal	El diagnóstico del estado de señalización o de necesidades de implementación o diseño de señalización especial para los usuarios permite que las medidas que se tomen después de hacer estudios de tránsito, tengan mejores efectos al tratar la desorientación del usuario, lo que siempre propiciará el caos en el tráfico.
Infraestructuras para peatones	Para el diseño de espacios peatonales coherentes con las necesidades de peatones y personas en condición de discapacidad, lo que conlleva la reducción del número de conflictos peatón-vehículo y el tratamiento justo y equitativo de espacios para los usuarios.
Características de ortogonalidad en intersecciones	<ul style="list-style-type: none"> • En el diseño de alternativas en intersecciones o cruces rectos que en ocasiones imposibilitan la visibilidad de los peatones y vehículos en intersecciones. • Análisis desde la perspectiva arquitectónica y de urbanismo que permita tratar problemas de visibilidad.
Visibilidad e iluminación	Pocos estudios consideran este aspecto en sus análisis de la operatividad en calles e intersecciones. Sin una adecuada visibilidad el riesgo de accidente es mayor, razón por la cual deben hacerse análisis y estudios a este respecto que estén orientados a la seguridad de todos los usuarios que hagan uso del espacio público, en especial peatones y ciclistas.
Inspección del estado de pavimento, daños en infraestructuras, necesidades de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Los daños y deterioros en la infraestructura de pavimento son uno de los aspectos que más accidentes ocasionan en vías urbanas, en los cuales suelen verse afectados usuarios vulnerables como ciclistas y motociclistas. • La existencia de un inventario detallado de infraestructura vial permite el diseño de medidas efectivas de gestión y operación de tráfico en calles y carreteras. • El conocimiento de las necesidades de mantenimiento de infraestructuras primarias permite a los administradores de tráfico establecer otras consecuencias de problemas de movilidad.

Fuente: Quintero González (2017).

Anexo 1.13. Conceptos de proceso según varios autores.

Autor/Año	Definición
Buffa and Newman (1984)	Proceso de transformación o conversión. Las entradas pueden tomar una amplia variedad de formas, en manufactura, energía, trabajo, maquina, instalaciones, información y tecnología. El proceso no solo implica la aplicación de la tecnología sino también la gestión eficaz de todas las variables que puedan controlarse

Zaratiegui (1999)	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio como pedidos, datos, especificaciones, medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.
Amozarrain (1999)	Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
Medina León <i>et al.</i> (2010)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado.
Alonso Becerra (2013)	Conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto.
LLanes Font (2015)	Es una cadena estructurada de actividades relacionadas entre sí que transforman entradas en salidas con el objetivo de conseguir un resultado concreto, producto o servicio, que alguien, cliente externo o interno, capaz de juzgar su calidad, necesita de él y por tanto obtiene un valor.

Fuente: elaboración propia, aproximación a Medina León *et al.* (2017).

Anexo 1.14. Concepto de gestión de procesos según varios autores.

Autores/Año	Definición
Amozarrain (1999)	Gestiona toda la organización basándose en los procesos. Entiende estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
Zaratiegui (1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
Medina León (2010)	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 destinados 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
Maldonado (2011)	Una gestión generadora de valor para el cliente. Determina que procesos necesitan ser rediseñados o mejorados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos perseguidos.
Rey Peteiro (2012)	Se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Se desarrollan de forma coordinada, con lo que mejoran la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.
Alonso Becerra (2013)	La gestión por procesos establece la necesidad de controlar y mejorar los procesos de manera continua y lo hace a través de los indicadores de desempeño que se definen y se evalúan en los mismos.

Fuente: elaboración propia, aproximación a Medina León *et al.* (2017).

Anexo 2.1. Procedimiento para la selección de expertos de Artola Pimentel (2002).

En este procedimiento se destaca el cálculo del índice de experticia (IE) a partir de la expresión:

$$IE_j = \sum_{j=1}^m w_j \times c_j \quad \forall_j = 1, \dots, n$$

Dónde:

- n: total de expertos propuestos que se valoran.

- w_j : importancia o peso que se le atribuye a cada criterio para el cálculo del IE.
- c_j : valores normalizados de las variables cc_j , ass_j , aep_j , ate_j .
- cc_j : coeficiente de competencia para el experto j , se determina por la expresión: $CC = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$, donde:
- K_c : coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, medida del nivel de conocimientos sobre el tema investigado.
- K_a : coeficiente de argumentación o fundamentación, medida de las fuentes de argumentación.

Nombre y apellidos: _____

Graduado de: _____

Años de experiencia profesional u ocupacional: _____

Años de experiencias en el sector empresarial de la ingeniería vial y el planeamiento urbano: _____

Circule el número que se corresponde con el nivel de conocimiento o información que usted considera tener sobre la Ingeniería Vial y el planeamiento urbano. 0: Indica absoluto desconocimiento. 10: Indica pleno conocimiento.

➔

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Por favor, indique el grado de influencia de cada fuente de argumentación en sus conocimientos declarados sobre el tema, de acuerdo con los niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Para ello, debe completar y marcar con una equis (X) cada fila de la tabla.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Experiencia teórica y/o experimental	0.30	0.20	0.10
Experiencia práctica obtenida en la actividad profesional	0.50	0.40	0.20
Bibliografía nacional consultada	0.05	0.05	0.05
Bibliografía internacional consultada	0.05	0.05	0.05
Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Artola Pimentel (2002).