



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento Industrial



Título: Procedimiento para el control de gestión del destino turístico Matanzas. Cuadro de Mando Integral.

Tesis de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial.

Autora: Daylenis Mora Díaz

Tutoras: Ing. Alina Karla Quesada Somano

Dra.C. Dianelys Nogueira Rivera

Consultores: Dr.C. Orlando Santos Pérez

Dr.C. José Armando Pancorbo Sandoval

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, Daylenis Mora Díaz declaro ser la única autora del presente Tesis de Diploma, y autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos” y a la Oficina del Conservador de la ciudad de Matanzas, a hacer uso del mismo con la finalidad que estimen pertinente, orientada a fines pedagógicos e investigativos.

Daylenis Mora Díaz

Autora

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Firma

Secretario del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

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

Pensamiento

"Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura."

Robert S. Kaplan y David P. Norton

"La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar".

H. James Harrington

"Nunca dejes para mañana lo que puedas hacer hoy".

Mi mamá

Dedicatoria

Dedico el resultado del presente trabajo:

A mi mamá Melita que es el motor impulsor de todos mis sueños.

A mi abuela Ineida (mimi) que es mi segunda madre.

A mi familia, mis amigos, mis compañeros y a todos aquellos que forman parte de mi vida.

Agradecimientos

Gracias a mi mamá Melita, que es mi todo, por apoyarme siempre, por ser mi guía, por su amor, sacrificios, cuidados y comprensión durante toda mi vida, por incitarme a ser mejor persona cada día y luchar por mis sueños. Toda una vida no es suficiente para agradecerte.

Gracias a mi abuela Ineida (mimi) por ser mi segunda madre y estar siempre ahí cuidándome y dándome absolutamente todo su apoyo.

Gracias a mi viejito Lázaro (tata) por estar siempre para todo lo que necesito.

Gracias a Liudys Quintero Peña por ser la mejor de las amigas, por ayudarme siempre y soportar mis pesadeces.

Gracias a mi familia materna viva.

Gracias a mis tíos, en especial Yiyo por ser prácticamente mi padre.

Gracias a mi prima Yaima por ser esa hermana que nunca tuve.

Gracias a todos mis profesores que han sido una pieza clave en mi formación para enfrentar la vida de una forma profesional.

Gracias a los repasos en casa de mi compañera Shabelis Estupiñan, a los almuerzos de la abuelita de mi amigo Reynel Muñoz y a las largas horas de estudio que tuvimos juntos.

Gracias a mi amigo Yasniel Sánchez por brindarme siempre su ayuda y no molestarse, aunque le haga un millón de preguntas.

Gracias a mi tutora, la Ing. Alina Karla Quesada Somano por la ayuda que me ha otorgado durante la realización de mi tesis.

Gracias al Ing. Edian Dueñas por ser una personita muy especial y estar siempre para lo que he necesitado.

Gracias a Catheryn, Darian, Leynilianni, en fin, a todos mis amigos, compañeros y demás personas que han estado presente y formado parte de todo este largo proceso. Por último, pero no menos importante, gracias a mí por mi dedicación, sacrificio, esfuerzo, horas sin dormir, gracias por no rendirme y siempre luchar por lo que deseo. Gracias por creer en mí.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general proponer un procedimiento para el control de gestión del destino turístico Matanzas, a través de la construcción de un Cuadro de Mando Integral. Entre los métodos y técnicas utilizados se encuentran la revisión bibliográfica, criterio de expertos y método Delphi. Se realiza una búsqueda de herramientas de control de gestión utilizadas por la comunidad científica nacional e internacional. Esta información es procesada con la ayuda del software UCINET Versión 6. 731. Se analizan procedimientos para la construcción del Cuadro de Mando Integral y se selecciona el que más se ajuste a las características de la investigación. Además, se emplean herramientas informáticas como Microsoft Word, Microsoft Office Excel 2010 y el gestor bibliográfico EndNote X7. Entre los principales resultados del trabajo se encuentra la elaboración de un procedimiento para el control de gestión del destino turístico Matanzas, a través de la construcción de un Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave: Control de gestión, Cuadro de Mando Integral, destino turístico, turismo urbano, centros históricos.

Abstract

The general objective of this research is to propose a procedure for the management control of Matanzas tourist destination, through the construction of a Balanced Scorecard. Among the methods and techniques used are the literature review, expert criteria and Delphi method. A search of management control tools used by the national and international scientific community is carried out. This information is processed with the help of UCINET Version 6. 731 software. Procedures for the construction of the Balanced Scorecard are analyzed and the one that best fits the characteristics of the research is selected. In addition, computer tools such as Microsoft Word, Microsoft Office Excel 2010 and the bibliographical manager EndNote X7 are used. Among the main results of the work is the elaboration of a procedure for the management control of Matanzas tourist destination, through the construction of a Balanced Scorecard.

Keywords: Management control, Balanced Scorecard, tourist destination, urban tourism, historical centers.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial.....	7
1.1 Gestión urbana en centros históricos.....	7
1.1.1 La gestión turística como proceso de la gestión urbana.....	8
1.2 La gestión de destinos turísticos urbanos.....	10
1.3 Control de gestión de destinos turísticos de ciudad.....	11
1.4 Herramientas de control de gestión.....	14
1.5 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	18
Conclusiones Parciales.....	21
Capítulo II. Materiales y métodos.....	22
2.1 Procedimiento para la selección de los expertos.....	22
2.1.1 Toma de decisiones a partir del criterio de expertos. Método <i>Delphi</i>	23
2.2 Metodología para la construcción del Cuadro de Mando Integral.....	24
2.2.1 Antecedentes de la investigación.....	24
2.3 Caracterización del destino turístico Matanzas.....	32
Conclusiones Parciales.....	36
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
Referencias bibliográficas.....	51

Introducción

El turismo es una actividad que en la actualidad es reconocida como motor de desarrollo en un territorio provocando que los distintos gobiernos y entidades privadas le otorguen una mayor atención promoviendo diferentes programas y actividades de fomento a la misma. Durante las últimas décadas se observa un proceso de desvalorización de productos y áreas tradicionales y, simultáneamente, se crean y valorizan nuevos productos alternativos. La ciudad está tomando un carácter relevante por la variedad de atractivos y actividades que se ofrecen (Gambarota y Lorda, 2018).

En el sistema turístico actual el “turismo urbano” ocupa hoy un lugar destacado como lo destacan diversos estudios (Judd y Fainstein, 1999; Page, 1995; Selby, 2004). Bertoncello y Iuso (2016) afirma que las ciudades se van transformando en destinos turísticos privilegiados ya que concentran una amplia gama de servicios y atractivos, de actividades posibles de ser realizadas por los turistas, de manifestaciones culturales para observar y reconocer.

El impacto del turismo en las ciudades puede ser bueno o malo (Blanco *et al.*, 2019). Cuando es bueno, se dan casos en que se reciclaron edificios, restauraron otros o pusieron en valor antiguos monumentos condenados a su desaparición o abandono. Guanajuato en México, Voledam en Holanda, Porto Fino en Italia, o Purmamarca en Argentina son ciudades que se salvaron gracias al turismo. Otras, tuvieron que ceder su patrimonio arquitectónico a las presiones de la especulación inmobiliaria, como sucede en varias ciudades con playa de España (Boullon, 1997; Trancoso, 2018). En el continente americano, países como México, Argentina, Cuba y Colombia han reconocido los beneficios que este sector aporta a sus economías (López y Hernández, 2016).

En una localidad en la que se desarrolla el turismo urbano deben darse determinadas características, entre las que se destacan según Marchena (1995), las siguientes: la formación-capacitación propia del sector turístico para satisfacer la demanda turístico-recreativa de la ciudad y la del producto turístico en sí mismo; la mejora del ambiente urbano: puesta en valor del espacio urbano; el desarrollo de infraestructura: accesibilidad física y económica al destino; el desarrollo de una “oferta central” y complementaria: posibilita el desarrollo de propuestas diferentes y la captación de diversos públicos objetivo; y el equilibrio entre los principales actores en el destino: es necesaria una articulación entre las áreas de negocio, investigación, burocracia administrativa, tecnolo-

gías y zonas cuya única vocación es el ocio de los ciudadanos y los turistas: los parques temáticos y los grandes espacios públicos de calidad. El autor señala que además es necesario desarrollar una identidad propia, basada en el patrimonio histórico y cultural de la sociedad local. De esta manera en la ciudad confluyen diversas actividades, infraestructura y atractivos culturales, profesionales y recreativos.

Según Menchero (2021), los centros históricos son la principal manifestación del turismo urbano en Latinoamérica, y cada vez más, se prioriza su función recreativa y turística en detrimento de otras. En la actualidad, ciudades históricas, como Cartagena de Indias, Cuzco, Antigua o La Habana, reconocen y potencian el valor turístico de su patrimonio cultural urbano. Sin embargo, hasta hace cien años apenas se evidenciaban visitas puntuales a algunas capitales latinoamericanas como Buenos Aires o Lima.

Los Centros Históricos Urbanos (CHU) contienen en sí la esencia de las ciudades, su origen, nacimiento y evolución. Recogen la historia de los hombres y mujeres que la habitaron, sus quehaceres y modos de vida. Constituyen un resumen del desarrollo alcanzado por los pueblos (Peñate y Jiménez, 2020). En estos tiene lugar la mayor concentración de actividades comerciales, administrativas, culturales y de servicios, así como la mayor densidad de monumentos históricos y artísticos del país (Delgadillo, 2008).

El crecimiento del turismo urbano ha permitido un creciente interés en definir y medir los atractivos turísticos de las ciudades (Lee y Chen, 2017). Estos se basan en los atributos de un destino (geografía, clima, cultura, historia, actividades) que se ofrecen al turista, así como en las formas de entretenimiento y la infraestructura natural o construida existente en las ciudades (Crouch, 2011). Estos atractivos turísticos se clasifican en atractivos primarios, que son los más relevantes a la hora de decidir un destino, que incluyen a los edificios históricos, los barrios urbanos y los eventos especiales. También influyen los atractivos secundarios, que resulta de la infraestructura que se brinda al visitante, entre las que se encuentran las tiendas, instalaciones para convenciones, alojamiento y el transporte (Jansen, 1986).

La gestión de destinos implica que los diferentes actores, tanto públicos como privados, lleven a cabo una amplia variedad de actividades en el destino con diferentes responsabilidades y recursos. La literatura científica viene insistiendo en que la capacidad de desarrollo turístico un territorio está directamente relacionada con la voluntad de los actores para establecer relaciones entre ellos, implicándose de forma conjunta y

coordinada en la mejora de las condiciones del territorio para asumir los retos derivados de estos procesos. Tener capacidad para analizar las relaciones entre estos actores y comprender la influencia que las mismas tienen en la configuración de la actividad turística del territorio se convierte en un reto esencial para lograr la gestión activa del destino (Carvache *et al.*, 2021).

Por tales motivos, una gestión exitosa en las ciudades y centros históricos es considerada una prioridad cada vez más presente en las agendas programáticas de los alcaldes y autoridades locales de América Latina y el Caribe. Los destinos deben ser observados desde una perspectiva de largo plazo si se quiere que el turismo sea sustentable. Es necesario ir más allá de la fase de planificación y de desarrollo para considerar la manera en la que se debe realizar la gestión de destinos en el futuro.

En el mundo contemporáneo, donde las organizaciones son cada vez más competitivas, sería de gran utilidad atribuirle un enfoque de proceso a las instituciones turísticas que contribuya a la construcción de un sistema de control de gestión como apoyo a la toma de decisiones de las autoridades pertinentes a los niveles local, territorial y nacional. El control de la gestión de destinos turísticos se encarga de guiar la gestión hacia los objetivos del mismo y un instrumento para evaluarla, además de impulsar el desarrollo de la ciudad como destino turístico atractivo, en condiciones de productividad y sostenibilidad, una buena gestión resulta esencial para garantizar el desarrollo sostenible y el éxito del destino.

De manera específica, para la gestión eficaz de los destinos turísticos, así como cada uno de los procesos comprendidos en esta, es necesario un instrumento que contribuya a la toma de decisiones directivas por parte de las estructuras turísticas gubernamentales y proporcione un control efectivo de cada uno de sus objetivos (Iñiguez, 2018). El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento viable para lograr ese fin, ya que proporciona información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores (Naranjo, 2010), además de favorecer la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas (Abad, 2019). Es una herramienta de control de gestión, aplicada, que permite clarificar y traducir la visión, misión y la estrategia, comunicarla a todos los miembros de la organización, planificar y establecer objetivos, monitorear el cumplimiento y desarrollo de las actividades empresariales, se facilita así la reingeniería de procesos y la mejora continua. Su ventaja es que no se ajusta a una

perspectiva, sino que las considera a todas paralelamente y las dimensiones de este son sus perspectivas: financieras; de clientes; de sus procesos internos y de formación y crecimiento (Cañola, 2016).

El CMI posee gran importancia en las instituciones turísticas cubanas, específicamente en la gestión de destinos turísticos, ya que es una de las técnicas de gestión con más eficacia, eficiencia y efectividad. Su finalidad es desarrollar un sistema de gestión de factores claves para el éxito, basado en indicadores que faciliten su seguimiento y logro de los objetivos. El desarrollo de objetivos estratégicos descritos en las perspectivas mencionadas anteriormente permite a los destinos turísticos promover sus productos al mercado y a su vez obtener los resultados deseados. Proporciona una visión completa para la toma de decisiones a empresarios y autoridades gubernamentales, así también las medidas operativas para satisfacer a los clientes/turistas, nivel de innovación en los procesos y actividades operativas para mejorar la calidad ambiental en los destinos de manera sustentable, y así mejorar la economía.

Antes de la pandemia de la COVID-19, la industria turística constituía una importante fuente de recursos económicos. En este sentido, existe un gran interés en conocer cuáles son los factores que provocan que una ciudad sea elegida por visitantes nacionales y extranjeros. Desde hace varias décadas, las ciudades buscaron atraer inversiones que fomentaran el ingreso de turistas para desarrollar esta actividad económica. Las ciudades de América Latina no fueron la excepción, porque en las últimas décadas fomentaron el turismo interno e internacional (Carvache *et al.*, 2021). En Cuba, es una de las actividades fundamentales generadoras de ingreso, al igual que en el resto del mundo, la aparición de esta pandemia afectó el desarrollo del turismo, lo que representó un duro golpe a la economía del país.

El 13 de octubre del 2018, Matanzas fue declarada ciudad turística. Hasta ese entonces constituía un lugar de paso al resto de la isla o tránsito obligatorio hacia su balneario más famoso Varadero. De esta forma, se le otorgó a Matanzas, el Valle de Yumurí y la Ruta del Esclavo, la condición de destino turístico, debido a sus valores patrimoniales, su historia, legado cultural, atractivos turísticos, infraestructura de alojamiento, gastronómica, náutica, recreativa y demás tributos. La ejecución de diversas obras de construcción, remozamiento y rehabilitación de diferentes lugares que promuevan la explotación turística de la ciudad y la convierten en una atrayente opción, que deja de ser un paso entre La Habana y Varadero.

La Atenas de Cuba, como también se le conoce constituye la ciudad cabecera de la Provincia de Matanzas, ubicada geográficamente entre los dos polos turísticos más importantes del país (La Habana y Varadero), así como, en la cercanía de dos de los destinos urbanos más visitados (Santa Clara y Cienfuegos). Se destaca por su herencia cultural ligada a la identidad nacional ya que en esta ciudad tuvo lugar el surgimiento del Danzón, baile nacional de Cuba. Matanzas es reconocida como la primera ciudad moderna de América por su diseño arquitectónico, patrimonial y urbanístico, además, de poseer importantes valores culturales y naturales, que genera un importante potencial endógeno para la inversión en el sector turístico. Dentro de los atractivos que posee la ciudad de Matanzas se destacan la Catedral, el Parque de la Libertad, el Teatro Sauto, los museos Farmacéutico y Palacio de Junco, la Plaza Vigía, la Ermita de Monserrate, las Cuevas de Bellamar, el Valle de Yurumí, el Castillo San Severino, la Sala White, los hoteles Velasco y Louvre, el Cabaret Tropicana, entre otros (Rodríguez *et al.*, 2021).

Los principales beneficiarios son las agencias de viajes, entidades turísticas, habitantes de la ciudad que contarán con nuevas fuentes de empleo, los visitantes y lugareños que se deciden por el destino turístico de Matanzas, todo auspiciado por la delegación provincial del Ministerio de Turismo (MINTUR), una entidad del Estado Cubano. En la provincia de Matanzas, como en todo el país la gestión turística está en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La agencia San Cristóbal de La Habana constituye el principal centro de comercialización de los productos culturales del destino turístico Matanzas y una de las organizaciones que conformarán una estructura en red dirigida por la Oficina del Conservador de la Ciudad. La presente investigación parte de la necesidad de articular un modelo de control de gestión para el destino turístico de ciudad Matanzas. Para ello se pretende realizar una búsqueda de herramientas de control de gestión para luego emplear la que más se ajuste a las características de la investigación.

La aparición de la COVID-19 representó un freno al desarrollo de la actividad turística que se empezaba a desarrollar en la ciudad y a los pocos avances que se habían logrado en este sentido. Esto ocasiona que muchos proyectos de desarrollo local que habían sido aprobados, no se han podido implementar. El nuevo contexto que establece la COVID-19 impone retos significativos como: el rediseño de la oferta turística en espacios abiertos para adaptarlos a los nuevos requerimientos de distanciamiento físico; la necesidad de potenciar las estrategias de digitalización de los destinos y las entidades turísticas;

adecuar en los diferentes sitios las condiciones y medidas higiénicas necesarias para preservar la vida del turista y trabajador y que ambos se sientan protegidos, entre otros. Además, existen deficiencias como: la falta de organización y articulación entre los actores y componente que intervienen en el sector turístico, ya que estos funcionan como entes independientes; se encuentran desaprovechadas las potencialidades que tiene la ciudad poseedora de museos, teatros, cines, restaurantes, parques, iglesias, entre otros; las ofertas en el ámbito cultural, recreativo, gastronómico son muy escasas, a lo que se le suma el déficit de promoción con que cuentan. El mal estado constructivo presente en algunas edificaciones antiguas, los obstáculos de la infraestructura peatonal, la escasez de información brindada a través de señaléticas son otros de los problemas presentes en el destino que afectan su imagen. A pesar de que existen plataformas digitales para la promoción y el marketing de la ciudad de Matanzas, estas en ocasiones se encuentran desactualizadas.

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

- Insuficiente integración de las funciones de planificación y control.
- Insuficiencias en los sistemas de retroalimentación y control.
- Desagregación de funciones y actividades sin enfoque de procesos, en diferentes entidades sin un ente coordinador que guíe el rumbo del control de la gestión.
- Inexistencia de un sistema de información que permita trazar estrategias conjuntas y agrupar los datos concernientes a la actividad, emitidos por las diversas entidades que intervienen en su gestión.
- Poca utilización de herramientas gerenciales modernas.
- Insuficiente enfoque sistémico.

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

De esta forma, se plantea como **objetivo general**: seleccionar un procedimiento para el control de gestión del destino turístico Matanzas, a través de la construcción de un Cuadro de Mando Integral.

Objetivos específicos:

1. Analizar el estado del arte y la práctica del control de gestión en destinos turísticos a nivel nacional e internacional.
2. Describir el procedimiento para la construcción de un Cuadro de Mando Integral que contribuya al control de gestión del destino turístico Matanzas.

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

Capítulo 1. Comprende aspectos teóricos y científicos referentes a la gestión del turismo, el control de gestión, así como la construcción del Cuadro de Mando Integral, que serán la base para la integración de estos elementos en la investigación.

Capítulo 2. Se caracterizan los métodos para la construcción del Cuadro de Mando Integral para el control de la gestión, las herramientas de trabajo con expertos empleadas y el destino turístico de ciudad Matanzas.

Para ello se utilizan un conjunto de técnicas y herramientas como revisión documental, observación directa, método de selección de los expertos, método *Delphi*, entre otras. Se presentan además las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos derivados de la investigación.

Capítulo I. Marco teórico referencial

A partir de la revisión bibliográfica se logra conocer el estado del arte y la práctica del tema objeto de estudio. Esto permite trazar las líneas directrices para establecer el marco teórico-conceptual, que sustentan los principales resultados de la investigación.

La figura 1.1 muestra el hilo conductor de este capítulo.

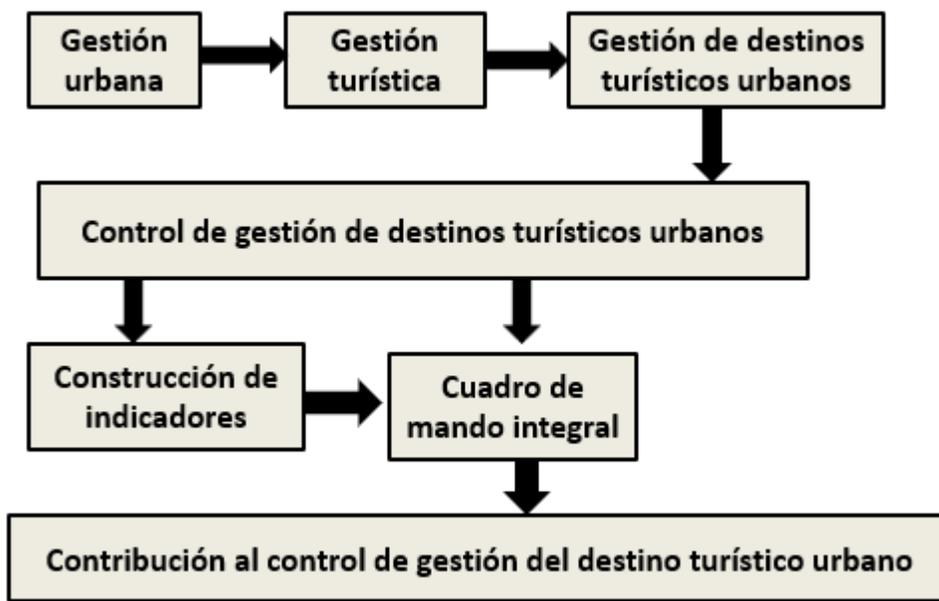


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Gestión urbana en centros históricos

La gestión se define de muchas maneras e incluso se refiere como sinónimo de administración, o sea, como las decisiones ejecutivas que debe tomar la gerencia para desarrollar las actividades que conducen a los objetivos planeados. La gestión es el proceso que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa (humanos, materiales, financieros, entre otros), que, utilizados convenientemente, conduce al cumplimiento de los objetivos, el aumento de la productividad, eficiencia, efectividad y competitividad (Castillo, 2019).

Los entornos urbano-turísticos del siglo XXI se enfrentan a distintas problemáticas ambientales, sociales y económicas que han motivado la aparición de nuevos enfoques de planificación y gestión (Celdrán *et al.*, 2018). La batalla por la economía global y la creciente transnacionalización de los mercados, producida desde finales del siglo XX, marcaron el inicio del cambio en la gestión de las ciudades (Cruz *et al.*, 2017).

El uso del término centro es propio de la urbanística y es para referirse a la parte antigua de la ciudad. El centro histórico no solo se acentúa por su delimitación espacial-temporal, o por sus monumentos y ambientes urbanos, sino que también se pueden comprender como parte del centro histórico la memoria viva, el patrimonio inmaterial y, muchas veces, las complejidades sociales (Cruz, 2020). Su estudio propicia el conocimiento de las tradiciones y del progreso social en la ciudad, favorece el cuidado, la protección y la utilización programada, sistematizada y controlada de los recursos y potencialidades patrimoniales que en él existen (Peñate y Jiménez, 2020). El proceso de urbanización de los últimos siglos ha derivado en que más de la mitad de la población mundial viva en ciudades.

La ciudad de Matanzas posee un importante potencial no sólo en el centro histórico, sino en otras áreas de la ciudad, donde existen atractivos arquitectónicos e históricos de indiscutible valor para el posicionamiento en el mercado turístico cubano, que deben ser revitalizados como áreas con valor social y turístico.

1.1.1 La gestión turística como proceso de la gestión urbana

Abordar hoy día la gestión del turismo ya no supone considerar únicamente la gestión en torno a la promoción y el fomento de las actividades turísticas, sino que al constituir el turismo un componente estructural del modelo de ciudad se crea una nueva situación en la que el turismo se integra e impregna la gestión municipal, la gestión de la ciudad, no solo del sector (López, 2015). La actividad del turismo es concebida como un medio de competitividad entre países o ciudades y como un recurso que posibilita el desarrollo económico, social y cultural, entre otras acciones, a partir de la diversificación de la oferta turística, orientándose al público que busca experiencias auténticas en los lugares que visita (Rodríguez, 2021). El continuo crecimiento cuantitativo del turismo está acompañado en las últimas décadas de profundos cambios cualitativos, que obligan a pensar de manera frecuente la oferta con el fin de adaptarla a los nuevos gustos y demandas de los consumidores.

El turismo es un fenómeno que genera dinámicas sociales, culturales, medioambientales y económicas con efectos positivos y negativos (Gambarota y Lorda, 2017). Es importante el papel de los agentes públicos, como actores implicados en la gestión de la política turística (Acle *et al.*, 2020). Este ha impulsado y a su vez ha sido impulsado, por el desarrollo de medios de transporte y vías de comunicación. El turismo y el ocio como actividades económicas posibilitan recuperar espacios abandonados en centros cívicos

y/o turísticos. Es un sector ideal para explotar que se ha convertido en la principal arma para acaparar el tiempo libre, es la base de la economía nacional (Font, 2019) y puede jugar un papel interesante en la construcción de paz mundial mediante procesos de reinserción y reintegración, entendidos como métodos de reconocimiento social (Vega, 2017). Las nuevas posibilidades de comunicación que ofrecen Internet y las redes sociales convierten a los propios turistas en proveedores de turismo también. Este último puede clasificarse en:

- Turismo vacacional: turismo de sol y playa, turismo de montaña y turismo urbano.
- Turismo especializado: de aventura, salud y científico.
- Turismo de afinidad: deportivo, de negocios, de congresos y convenciones.
- Turismo gastronómico.
- Turismo cultural.
- Turismo religioso.
- Turismo estudiantil, y familiar o de amigos.

La ciudad es un sistema, donde sus estructuras y funciones cambian en el tiempo como resultado de dinámicas internas e influencias externas en una sucesión de fases: crecimiento, conservación, crisis y reorganización (Martín y el Valle, 2020). Es un destino turístico de extraordinario dinamismo y espacios de vida de la mayor parte de la población mundial, representan una forma de organización espacial de la sociedad, que en su totalidad o en parte son construidas para el consumo (Nofre, 2021). Tras el de sol y playa, el turismo urbano ocupa el segundo puesto en las preferencias de los turistas de todo el mundo (Gieschen, 2017). El estudio de los atractivos y valores culturales de la ciudad es un elemento esencial a tener en cuenta, si de comercializar la ciudad como producto turístico cultural se trata, debido al papel protagónico que juegan los mismos como principal soporte de las actividades fundamentales que aquí se realizan.

El turismo en la ciudad es un fenómeno antiguo, pues el propio origen del turismo se encuentra en la atracción de la ciudad, pero tanto la dimensión que ha alcanzado hoy como la forma en que se manifiesta permiten hablar de un estallido reciente del turismo urbano (Cabanilla *et al.*, 2021). El turismo urbano aparece en el mismo momento en que aparecen las ciudades, ya sea como destino final de un viaje o como etapa intermedia en busca de otros destinos. Se puede afirmar entonces que el turismo urbano es una de las primeras formas de turismo que existe (Suárez *et al.*, 2016).

Es una modalidad turística que se desarrolla en el marco de una ciudad, ya sea por la atracción que ejerce su patrimonio histórico y artístico, su atmósfera urbana, su capacidad de alojamiento o el equipamiento recreativo existente, o por la organización de ferias, mercados, congresos y reuniones (González, 2020). La gestión del turismo sería uno de los eslabones de la cadena para el buen despliegue de la actividad turística, así como del desarrollo de la ciudad y bienestar de los residentes.

La industria turística, a nivel global ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas (Reyes *et al.*, 2017), dado que inevitablemente depende de los viajes, se ha visto fuertemente afectada por la COVID-19 (Hernández *et al.*, 2020), virus que se ha extendido por todo el mundo con un número de casos exorbitantes, por lo que la demanda de turismo receptor y emisor se ha visto más gravemente afectada (Chenwei, 2020), paralización de la actividad turística mundial de todos los tiempos tras la extensión de la pandemia del COVID-19 (Menchero, 2020). Se hace necesario y como un punto fundamental vender confianza, ligada a la seguridad y la salud, con la particularidad que ha de ser doble: confianza en los mercados de destino y en los de origen. Es importante que la gestión turística se enfoque en adquirir certificados de sanidad, adoptar nuevas normas competitivas, es decir, concentrarse en lograr destinos sostenibles y competitivos (Hassinger, 2020).

1.2 La gestión de destinos turísticos urbanos

El destino turístico es un espacio geográfico y físico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, atrayendo a turistas, donde estos estarán al menos una noche (Farpón, 2017) y juegan un papel fundamental para comprender y gestionar todo aquello que pueda afectar a su experiencia (Iglesias *et al.*, 2017).

La gestión de destinos turísticos contempla tres tipos de procesos: Estructurales o estratégicos, que se relacionan directamente con la cultura corporativa de la empresa, involucran a los directivos y afectan a toda la organización; Operativos, que abarcan fases integrales de la presencia del cliente en la empresa turística, que se relacionan con secuencias de la prestación del servicio; y Soporte, que sustentan a los procesos operativos y son intermedios entre estos y los estructurales (Damian y Suárez, 2015).

El papel de estos es administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas y comprenden un proceso de decisiones y acciones en el que participan numerosos actores del sector

público y privado, como así también la sociedad civil (Posdeley, 2017). En tiempos de crisis, es importante el papel que juegan los destinos en la gestión de la misma, pues tienen la responsabilidad de tutelar el proceso y de transmitir el conocimiento adquirido en experiencias previas.

La gestión de un destino turístico varía de acuerdo a su situación y necesidades particulares. Sin embargo, existen tres aspectos básicos que deben ser considerados como prioritarios en la gestión de un destino turístico competitivo: planificación y desarrollo del destino; desarrollo de productos y servicios turísticos y; promoción y comunicación del destino turístico. La gestión del destino involucra actores públicos y privados, es imperioso comprender los roles de unos y otros (de Fátima *et al.*, 2019). La evolución tecnológica y turística influyen lógicamente en la gestión de las empresas y los destinos, esta gestión no puede renunciar a la gobernanza de la cadena de valor turística para garantizar el máximo beneficio y los mínimos costes para la sociedad local (Femenia y Ivars, 2018).

A pesar de que se pueden encontrar elementos comunes en enfoques acerca de gestión de destinos, la experiencia internacional muestra que no existe un modelo aplicable único y universal que se adecue a cada uno de los destinos. Cada destino necesita desarrollar un enfoque propio que refleje las condiciones y problemas locales, regionales y nacionales. El Anexo 1.1 muestra el modelo de enfoque estructural de *Inskeep* que describe al turismo por medio de un diagrama compuesto por tres niveles de elementos y su respectiva explicación.

Mejorar la gestión de calidad en los destinos turísticos constituye la principal forma de alcanzar un grado de competitividad aceptable. Mejorar la imagen del destino (García *et al.*, 2019) y diversificar la oferta, lograr diferenciación de los productos, van a posibilitar alcanzar ventajas frente a la competencia y conseguir mayores cuotas de mercado (Oyarzún y Szmulewicz, 1999).

1.3 Control de gestión de destinos turísticos de ciudad

El control de gestión es un proceso que nos sirve para evaluar en que punto está la empresa y si cumple o no los objetivos marcados. Existe una estrecha relación entre la planificación (proceso mediante el cual se establecen los objetivos de la organización y los métodos para alcanzarlos) y el control (proceso que mide y dirige el cumplimiento de dichos objetivos) y puede darse a través de dos vías. La primera y más tradicional,

considera al control en un orden secuencial posterior a las funciones de organización, planificación y ejecución. La segunda, concibe al control como un proceso transversal al resto de las funciones.

El control es la situación de estar bajo el dominio, dirección, regulación o comando de algo o alguien. La Tabla 1.1 muestra la definición de control de gestión dada por varios autores.

Tabla 1.1. Definición de control de gestión dada por varios autores.

Autor	Definición de control de gestión
Russo (2021)	Es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.
Galli y Crespo (2012)	Es asegurarse de que los recursos de una empresa se usen tan eficaz y eficientemente como sea posible.
Dextre y Del Pozo (2012) y Vargas y Lategana (2015)	<p>El control como esencia de la gestión, es una de las principales funciones del gerente. Implica comprobar e identificar errores, así como también tomar las medidas correctivas necesarias a fin de que los desvíos respecto de las normas, de los procedimientos y de los planes preestablecidos se reduzcan al mínimo, para lograr cumplir, los objetivos de la organización.</p> <p>El control aplicado a la gestión implicaría el establecimiento de normas, la medición del desempeño y la adopción de medidas correctivas.</p> <p>El control sería entendido, no como un evento sino como un proceso sistémico que, invariablemente, tendería a comparar el resultado de una gestión con un estándar preestablecido.</p> <p>Es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados.</p> <p>Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.</p>
Nogueira et al. (2003)	Debe responder a las necesidades de autonomía, mentalidad de eficiencia, ahorro y creatividad de las empresas. Adecuadamente

	empleado, permite vigilar el progreso, rectificar los errores, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, hacer los ciclos más rápidos, agregar valor a los productos y servicios de la empresa, unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas), delegar y trabajar en equipo.
Nogueira (2002)	Se posiciona en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica. A través de él, la empresa configura sus decisiones estratégicas, mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potenciales propias de la organización, evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verifica el cumplimiento de los procedimientos y procesos y realiza los análisis económicos, sobre la base de un Sistema Informativo (SI), eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento.

Fuente: elaboración propia.

Luego de realizar el análisis de los puntos semejantes de cada concepto, el autor considera que el control de gestión es el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan estén encaminadas a la consecución de sus objetivos.

Según Comas *et al.* (2014), el procedimiento para el control de gestión consta de 4 fases. Estas son:

- Fase 1. Diagnóstico situacional.

El diagnóstico situacional es importante y necesario porque es el punto de partida para la definición de cualquier estrategia de negocio. En esta fase se debe obtener el compromiso real de la dirección, la caracterización y análisis de la organización, situación del entorno y para obtener los resultados del diagnóstico se propone el uso de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).

- Fase 2. Diseño o rediseño de la estrategia empresarial.

Con los resultados del diagnóstico se fija el rumbo estratégico de la organización, como punto de partida para la definición de la estrategia, con todas sus variables de salida:

misión, visión, valores, estrategias, objetivos, escenarios, grupos de interés y políticas. Para cada Área de Resultado Clave (ARC) se deben definir los Objetivos Estratégicos (OE) con sus criterios de medidas para evaluar su cumplimiento. Se definen los procesos de la empresa, se revisa el alineamiento entre los procesos y objetivos estratégicos y se definen los factores claves del éxito.

- Fase 3. Despliegue del cuadro de mando integral.

Definido el rumbo estratégico, se despliega el CMI como herramienta de control de gestión. Se puede comenzar a trabajar en el montaje de las perspectivas, en la confección del mapa estratégico, y en la definición y confección del manual de indicadores.

- Fase 4. Implementación y control.

Después de definir el CMI, se trabaja en su implementación, que parte de la confección del sistema de información para monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos, la comunicación, capacitación y el análisis de las desviaciones y acciones correctivas necesarias en su desempeño.

1.4 Herramientas de control de gestión

Las herramientas son el objeto, instrumento o aparato, normalmente artificial, que se emplea para facilitar o posibilitar un trabajo y amplía las capacidades naturales del cuerpo humano. La evolución de las herramientas del control de gestión se puede consultar en el Anexo 1.2. A continuación se muestran algunas de las herramientas de control de gestión más utilizadas, teniendo en cuenta las definiciones de diferentes autores.

1. Empoderamiento es una herramienta de control muy útil para las empresas que consiste en delegar u otorgar poder, autoridad y autonomía a los colaboradores para que puedan tomar decisiones, realizar tareas o resolver problemas sin requerir la autorización de sus supervisores (González, 2001).
2. *Effiwork* es una herramienta de control que permite medir la productividad de quienes laboran en la compañía y optimizar los tiempos, ya que posibilita eliminar distractores, optimizar los recursos y permite la detección automática de aplicaciones. Todo esto, sin violar o invadir la privacidad de los colaboradores. Además, cuenta con un mapa de productividad y brinda informes detallados de las actividades que se realizan (Molinari y Chhatwal, 1998).

3. *Connecteam* permite crear una aplicación de trabajo para tener comunicación con los equipos de trabajo. Es ideal para aquellas organizaciones que cuentan con un gran número de colaboradores remotos, ya que estos podrán crear listas de verificación de proyectos, subir archivos, revistas, horarios de trabajo e incluso, capacitarse para nuevos cargos (Garcia *et al.*, 2020).
4. Diagramas o gráficos de control son una herramienta de control utilizada para supervisar el desarrollo de los procesos de producción y poder identificar las posibles inestabilidades o verificar que funcionen de manera correcta. En caso de que los puntos del diagrama se encuentren dentro de los límites, se considera que el proceso está bajo control, pero en cuanto uno o varios de ellos muestran anomalías, se debe comenzar a buscar la causa del mismo para darle solución (Asensio y Vicente, 2011).
5. Palancas de control de *Simons*: herramienta de control útil para aquellas compañías que requieren flexibilidad e innovación para poder competir. Está constituida por cuatro elementos: los sistemas de creencias que plasman la visión de la empresa, definen sus valores, su propósito y el modo en que se creará valor; los sistemas de límites que se enfocan en el ámbito de actividad de los colaboradores, aquí se estipula lo que no se debe hacer en todos los ámbitos dentro de la empresa (conducta y estrategias); el sistema de control interactivo con el que se busca promover la participación o involucramiento de todo el personal dentro de las actividades que se desarrollan dentro de los organismos para lograr una mayor cohesión; y los sistemas de gestión de control que son los sistemas formales de retroalimentación utilizados para monitorear los resultados que se van obtienen y hacer una comparación entre estos y los esperados (Müller, 2019).
6. *Balanced Scorecard (BSC)* o Cuadro de Mando Integral (CMI) es muy útil para cubrir o identificar deficiencias dentro del área de dirección. Es una herramienta de control que sirve para clarificar y actualizar las distintas estrategias de la compañía; alinear los objetivos individuales con los de la empresa; visualizar los objetivos estratégicos a largo plazo; y realizar revisiones periódicas para tener mejor rendimiento en las distintas áreas. Permite a las empresas tener mejor control y poder dirigir los esfuerzos para lograr un rendimiento más alto a partir de un balance entre los elementos externos: accionistas y clientes y los internos: procesos, crecimiento y aprendizaje (Giovarruscio y Terraza, 2020).

7. Metodología OKR, que en español significa Objetivos y Resultados Clave, es una herramienta de control que sirve para organizar y controlar las tareas y procesos dentro de una empresa para darles seguimiento y poder llegar a los objetivos establecidos. En la actualidad es muy empleada por grandes empresas, entre las que se encuentra *Google* (Espinoza, 2020).
8. *Slack*: esta herramienta de control es muy útil si se busca mejorar la productividad y cuando se necesita trabajar en equipo. Permite gestionar distintos proyectos desde los lugares en los que se encuentre cada uno de los integrantes de la organización. Asimismo, permite realizar llamadas entre varios colaboradores y cuenta con una aplicación móvil, para que puedas acceder a ella en cualquier momento. Permite poder monitorear a todos los equipos y saber lo que se hace o cómo van los procesos o tareas que estén en desarrollo en ese momento (Miranda y Ylla, 2020).
9. *Sesame* es una herramienta para tener determinado control de los horarios de los colaboradores, cuando estos trabajan de forma remota, para conocer el tiempo que dedican a su jornada. Permiten que los integrantes de una empresa realicen fichajes desde su teléfono celular sin importar en dónde se encuentren para poder contabilizar el tiempo de productividad; y también ver quién está disponible y qué actividades está en realización (Coronado *et al.*, 2021).
10. Diagrama de *Gantt*: esta herramienta de control permite visualizar de forma gráfica las actividades que deben cumplirse en relación con el tiempo de un proyecto. Para lograr lo anterior, se debe descomponer el plan o proyecto en tareas o actividades, ordenarlas de forma cronológica y trazar una línea de tiempo para las mismas. El gráfico de *Gantt* está conformado por dos ejes: uno que muestra la secuencia de actividades y otro que representa las unidades de tiempo, con el fin de tener un panorama completo sobre lo que se debe hacer para lograr el objetivo (de Souza *et al.*, 2021).
11. *Asana* es una herramienta de control muy completa que permite a los diferentes colaboradores ver todos los proyectos que se están en realización en determinado momento, así como crear una lista de las tareas que cada miembro debe realizar día a día. Se debe marcar con una palomita verde para que los demás equipos de trabajo de la empresa puedan ver que ya finalizó la actividad y haya un control

sobre los diferentes proyectos que tiene la organización, para saber si está en desarrollo a un ritmo correcto o no (Audisio *et al.*, 2021).

12. *Enterprise Resource Planning (ERP)* es un conjunto de herramientas que facilitan la labor de las distintas áreas de una empresa; por ejemplo, la planificación, las finanzas, los recursos humanos, entre muchas más. Implementar esta herramienta de control permitirá realizar una evaluación de toda la organización y obtener métricas en tiempo real del desempeño que se tiene. De acuerdo con una encuesta hecha por *Panorama Consulting*, en 2013, el 40% de las organizaciones que adquiere un ERP nota un incremento en la productividad (Gholamzadeh *et al.*, 2019).
13. Sin importar el sector al que pertenezca la empresa, *Trello* es una valiosa herramienta de control que permite organizar todas las tareas que deben desarrollarse para determinados proyectos. Esto ayudará a optimizar esfuerzos y recursos, al tiempo que evitará que haya sorpresas cuando se acerque un *deadline*, es decir, una fecha previamente pactada con algún cliente. Una de las ventajas es que es útil tanto cuando se trabaja de forma individual, como cuando se trabaja en proyectos en equipo, y brinda una visión general acerca de cómo marcha cada uno de ellos y qué actividades están en realización cada integrante, lo que permitirá tener un control sobre los procesos en ejecución (Delgado *et al.*, 2014).
14. Para evitar que los proyectos se salgan de las manos, se puede usar *Toggl*, una herramienta de control que permite gestionar el tiempo que se dedica a cada proyecto de la empresa. Cuenta con un contador regresivo, que se debe establecer de acuerdo con el tiempo establecido para cada tarea, lo que ayudará que los colaboradores no pierdan de vista sus actividades y las puedan finalizar en tiempo y forma. Además, posibilita medir cuánto se le dedica a cada tarea para saber si se está cobra de manera justa por el trabajo desempeñado por todo el equipo y el tiempo invertido (Snellman, 2019).
15. Los tableros de control (*Dashboard*) son actualmente de los sistemas más usados en la Inteligencia de Negocios (BI de *Business Intelligence*) para medir el desempeño de las organizaciones. La meta principal de esta herramienta de control de gestión es proporcionar información relevante para los directivos acerca

del estado de la organización y apoyar la toma de decisiones (Pérez y Moreno, 2014).

Las herramientas de control permiten lograr una mejor posición en el ámbito empresarial al ayudarnos a crear estrategias orientadas a la personalización, la mejora continua, el conocimiento de las necesidades de los clientes y el empoderamiento.

Por otra parte, se procede al análisis de herramientas empleadas en los 12 modelos analizados que abordan el control de gestión (Figura 1.2), se sustenta en un análisis de los modelos mediante el empleo del software UCINET Versión 6. 731, a través de la construcción de una matriz binaria en la que se relacionan las herramientas con los modelos en que se presentan (Anexo 1.3).

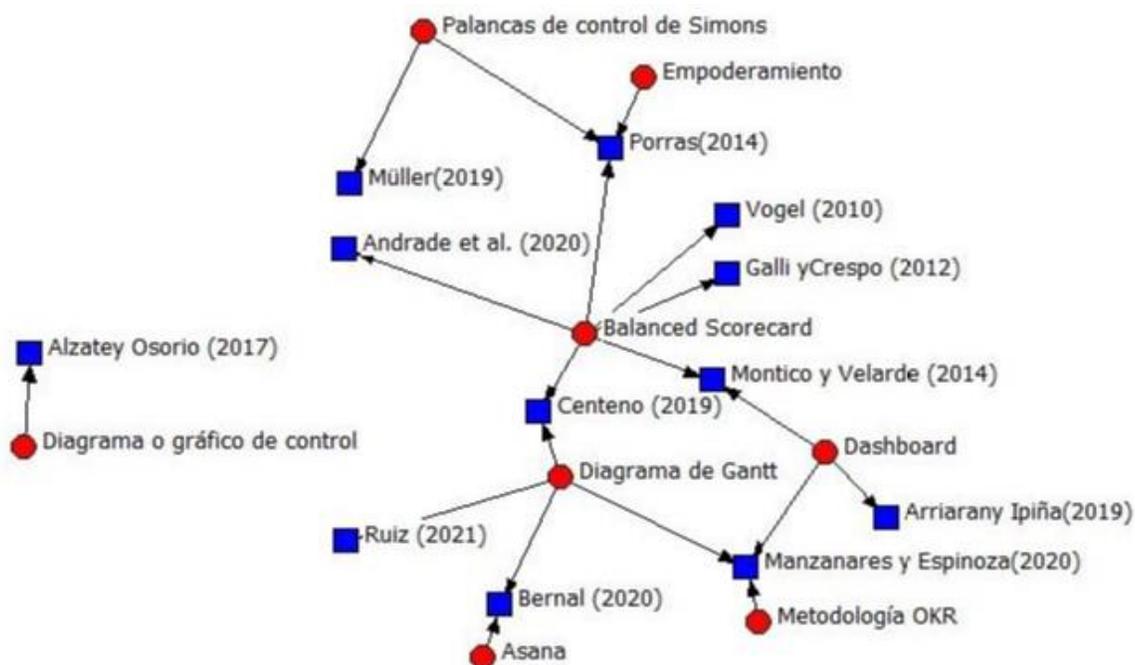


Figura 1.2. Empleo de herramientas en los modelos analizados.

Fuente: elaboración propia.

Las herramientas más empleadas en los 12 modelos analizados son: *Balanced Scorecard*, *dashboard*, diagrama de *Gantt* y palancas de control de *Simons*; mientras que las menos empleadas son: metodología OKR, *Asana*, Diagrama o gráfico de control y el empoderamiento.

1.5 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) en la actualidad internacional, así como en el mundo empresarial cubano, comienza a expandirse como herramienta de gran importancia,

dentro del control de gestión. El CMI o *Balanced Scorecard* (denominado también Tablero de Comando o Control), es una de las principales herramientas de gestión organizacional de los últimos años (Vega y Lluglla, 2020), surge paralelamente y durante los años '60, en Francia y en Estados Unidos; y fue desarrollado en Estados Unidos, en 1992, por Kaplan, y Norton (Menéndez, 2017).

Según Kaplan y Norton (1999) y Robson *et al.* (2020), el proceso del CMI comienza cuando la alta dirección trabaja en clarificar y traducir la visión y la estrategia de su unidad de negocio en objetivos específicos, por cada una de las perspectivas que se proponen con esta herramienta, estos son:

- Objetivos financieros: crecimiento del mercado y los ingresos o generación de *cash flow*.
- Objetivos de clientes: segmentos de clientes y de mercado en los que se decide competir.
- Objetivos de sus procesos internos: decisivos para alcanzar una actuación de excelencia de cara a los clientes y accionistas.
- Objetivos de formación y crecimiento: inversiones en perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

El CMI entrelaza estrechamente la estrategia y la misión de una organización permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio (Franco *et al.*, 2017). En Cuba, es el instrumento más utilizado, evidenciándose además notables resultados en materia de control de gestión (Hernández *et al.*, 2021).

Ha sido catalogado como la sexta herramienta gerencial más usada en el mundo (Sánchez *et al.*, 2017); es utilizado para registrar mediante un banco de indicadores el comportamiento real de la actividad turística y tomar los ajustes que sean requeridos para el aseguramiento y desarrollo constante del sector turístico, así como la mejora continua y aseguramiento de los servicios (Andrade *et al.*, 2020). En su metodología, la estrategia competitiva una vez formulada, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Bejar, 2016).

Los indicadores son conjuntos de información formalmente seleccionada que se utiliza con carácter regular en la medición de los cambios pertinentes para el desarrollo de la

gestión del turismo (Guerra, 2020). Los indicadores son las reglas de cálculo o indicadores de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y no reparan en la estructura empresarial de los destinos turísticos (García *et al.*, 2019).

Medina *et al.* (2014) identifica que las ventajas del empleo de indicadores en el control de gestión que más se destacan son:

- Ofrecen como resultado un único valor que facilita la comparación con períodos precedentes, otras organizaciones o a través de tendencias;
- contribuyen a la toma de decisiones al hacerla más ágil y centrada en inductores clave;
- permiten un diagnóstico permanente del sistema, y vincularse a procedimientos de mejora;
- permiten ser automatizados fácilmente; y
- resulta factible crear relaciones causa - efecto.

Los indicadores turísticos dan cuenta de la planificación turística, que es la organización del destino turístico para el aprovechamiento de sus fortalezas y alcanzar el éxito en el desarrollo, gestión y manejo de la actividad a escala internacional, nacional y/o local porque garantiza la correcta integración del turismo en la economía, la sociedad, la cultura, el medio ambiente y la adecuada administración de la oferta y la satisfacción de la demanda (Serrano y Villafuerte, 2017). Se pueden dividir en internos y externos. Los internos engloban tanto los factores que inciden en la actividad (planificación y atractivos) como en los resultados de la actividad turística (ganancias económicas e impactos ambientales). Y los externos engloban factores que están fuera del control del destino, pero que afectan la actividad, como crisis mundiales, guerras, entre otros (Soares *et al.*, 2012).

En el empleo de un Cuadro de Mando Integral en el sistema de enfrentamiento a la COVID-19 se reporta su uso para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico (Díaz-Canel y Delgado, 2021) y los indicadores constituyen el medio para visualizar si se cumple o no el exterminio de la pandemia (Vega y Pérez, 2020).

Conclusiones Parciales

A partir de los conceptos y definiciones plasmadas en este capítulo se puede arribar a las conclusiones siguientes:

1. El turismo en la ciudad es un fenómeno antiguo y un recurso que posibilita el desarrollo económico y dado que inevitablemente depende de los viajes, se ha visto fuertemente afectada por la COVID-19, ahora es primordial la confianza en los mercados de destino y en los de origen.
2. El papel de la gestión de destinos turísticos es administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas, es importante que se enfoque en delinear estrategias para preparar destinos sostenibles, que brinden seguridad.
3. El control de gestión es una función de la gestión que adecuadamente empleado permite vigilar el progreso, rectificar los errores, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, hacer los ciclos más rápidos, agregar valor a los productos y servicios de la empresa, unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas), delegar y trabajar en equipo.
4. Las herramientas de control de gestión permiten lograr una mejor posición en el ámbito empresarial al ayudar a crear estrategias orientadas a la personalización, la mejora continua, el conocimiento de las necesidades de los clientes y el empoderamiento.
5. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión que se considera un sistema de indicadores de gestión de máxima actualidad que puede registrar el comportamiento real de la actividad turística y tomar los ajustes que sean requeridos para el aseguramiento y desarrollo constante del sector turístico, así como la mejora continua y aseguramiento de los servicios.

Capítulo II. Materiales y métodos

Con el objetivo general presentado y en respuesta al problema científico que se plantea en el presente Trabajo de diploma, se tomó como base el estudio del arte y la práctica realizado, en el presente capítulo se concibe y describe la herramienta utilizada para el control de la gestión en el destino turístico de Matanzas, con enfoque estratégico y de procesos.

2.1 Procedimiento para la selección de los expertos

Las fronteras de la clasificación del método criterio de expertos como método de la investigación científica se han delineado con base en argumentos propios de cada autor, a tal magnitud que lo tipifican como teórico, empírico o estadístico, sin acuerdo ninguno. En la literatura científica la realidad es otra: lo clasifican como empírico. En Cuba el amplio uso y aplicación del método criterio de expertos es una realidad incuestionable (Díaz *et al.*, 2019). La aplicación de los métodos de expertos tiene una reconocida importancia para llevar a cabo los procesos de gestión y procesamiento de la información en las investigaciones científicas.

La inexistencia de un acuerdo unánime en relación con varios aspectos relacionados con los métodos de expertos, tales como la selección de individuos o la elección del mejor método a utilizar para alguna situación problemática en particular; aunque en el estado del arte, el método de mayor aplicación ha sido el denominado método *Delphi*. Existen otros métodos aplicables a la solución de problemas organizativos entre los cuales se destacan los Métodos de Agregados Individuales, la Técnica de Grupo Nominal y el Método de Consenso Grupal. La experiencia, calificación y capacidad de los miembros del equipo que participarán en la investigación debe estar acreditadas por su grado de experticia.

En la presente investigación se deberían seleccionar una determinada cantidad de posibles expertos con la intención de verificar que los mismos poseen los conocimientos necesarios para ser considerados como expertos. En el estudio se tendrá en cuenta el procedimiento de Artola (2002) que se encuentra en el Anexo 2.1, este permite obtener los coeficientes de conocimiento (Kc), de argumentación (Ka) y de competencia (K) para cada uno de los expertos.

2.1.1 Toma de decisiones a partir del criterio de expertos. Método *Delphi*

El método *Delphi* es uno de los métodos subjetivos de pronóstico más utilizados en las investigaciones actuales. Enmarca dentro de los métodos de prospectiva que estudian el futuro, en lo referente a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones. La capacidad de predicción del método *Delphi* se fundamenta en la utilización sistemática de un juicio intuitivo expuesto por un grupo de expertos.

Desde el punto de vista de González *et al.* (2018), es una técnica basada en la constatación que las proyecciones de futuro, sobre las que a menudo se fundamentan las decisiones, se forman principalmente a partir de las ideas e impresiones de individuos informados, más que a partir de las predicciones derivadas de los supuestos teóricos. Este método dispone de una larga tradición en la literatura científica en el ámbito del turismo que llega hasta la actualidad.

El método *Delphi* es uno de los métodos subjetivos de pronóstico más utilizados en las investigaciones actuales. Enmarca dentro de los métodos de prospectiva que estudian el futuro, en lo referente a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones. La capacidad de predicción del mismo se fundamenta en la utilización sistemática de un juicio intuitivo expuesto por un grupo de expertos (Vega *et al.*, 2018).

Se analizó el procedimiento dado por Ortega (2008), pero en la realización de esta investigación, en el desarrollo del método *Delphi* para la selección de los indicadores, se tendrá en cuenta el procedimiento propuesto por Cuesta (2010), presente a continuación:

- Creación del grupo de expertos.
- Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual deben responder sin comentarios en el grupo.

Pregunta: ¿Cuáles son los problemas que más afectan el perfecto desarrollo del sistema de gestión de accesibilidad y movilidad?

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

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

donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

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

2.2 Metodología para la construcción del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral tiene varios procedimientos para su confección. Para comenzar el diseño de un tablero de comando se suele trabajar con un borrador en una tabla de Excel, en la que se resaltan los indicadores determinados por la organización, junto con referencias a los niveles de aceptación o rechazo. Para ello, se suelen utilizar semáforos de colores para dar cuenta de los diferentes niveles. Así, el color verde señala un valor aceptable o dentro del rango definido; el amarillo indica estar fuera del rango, y el rojo alerta sobre una importante desviación del parámetro aceptable. El tablero de comando debe incluir el nombre de todos los indicadores, así como la indicación o fórmula para ser calculados, junto con el tipo de resultado esperado: porcentaje, número fijo, entre otros (Centeno, 2019). Se debe incorporar una explicación del uso de cada indicador u otras observaciones; un instructivo para su correcto uso y para la interpretación de los resultados (Giovarruscio y Terraza, 2020).

2.2.1 Antecedentes de la investigación

Muchos son los autores que han desarrollado metodologías para la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI), citando como ejemplo: Kaplan y Norton (1999), Nogueira *et al.* (2003), Pérez (2005), Rodrigues *et al.* (2012), Amat (2000), Machado (2003), AECA (1998), Nogueira (2002) y Galli y Crespo (2012).

- Citando a Kaplan y Norton (1999).

1. Definir la arquitectura de la medición (1. Seleccionar la unidad de la organización adecuada, 2. Identificación de los vínculos entre la Corporación y las Unidades Estratégicas de Negocios).

2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos (3. Realizar la primera ronda de entrevistas, 4. Sesión de síntesis, 5. Taller ejecutivo: primera ronda,

3. Seleccionar y diseñar indicadores, 6. Reuniones de subgrupos, 7. Taller ejecutivo: segunda ronda).

4. Construcción del plan de implementación (8. Desarrollo del plan de implementación, 9. Taller ejecutivo: tercera ronda, 10. Finalizar el plan de implementación).

- Empleando las palabras de Nogueira (2002).

Fase 1. Orientación al diseño.

Etapa 1. Caracterización de la organización.

Etapa 2. Seleccionar la unidad de la organización adecuada.

Etapa 3. Explicación detallada del CMI.

Fase 2. definir la arquitectura de los indicadores.

Etapa 4. Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.

Etapa 5. Identificar las relaciones causa-efecto.

Etapa 6. Selección de indicadores.

Etapa 7. Expresión de cálculo y frecuencia de análisis.

Etapa 8. *Benchmarking*, comparaciones y representación gráfica.

Fase 3. Informática.

Etapa 9. Sistema de información gerencial.

Fase 4. Desarrollo del plan de implantación.

Etapa 10. Comunicación y capacitación.

Etapa 11. Integración a todas las fases de la gestión empresarial.

Etapa 12. Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas.

- A juicio de Rodrigues *et al.* (2012).

1. Se elabora una plantilla que recoge los indicadores ordenados según: objetivos estratégicos, objetivos operacionales y áreas clave (es decir, integrando toda la información de los tres pasos anteriores) de manera que sea fácil de visualizar y de hacer el seguimiento.

2. Se establece la frecuencia de actualización de cada indicador, así como de los niveles de tolerancia permitidos.

3. El CMI tiene una doble vertiente ya que permite al mismo tiempo una descripción del estado de la organización y una prospección de mejora futura.

4. El CMI es un apoyo permanente y dinámico a la toma de decisiones. En este sentido, puede considerarse una herramienta de Dirección por Objetivos.

- Citando a Pérez (2005).

I. Análisis estratégico:

1. Revisión y/o definición de la misión-visión.
2. Fijar los objetivos estratégicos por FCE.
3. Formulación estratégica.
4. Declaración de políticas.

II. Confección de la matriz OVAR.

5. Definición de objetivos.
6. Determinación de las variables de acción.

III. Construcción de indicadores

7. Definición del sistema de indicadores.
8. Caracterización de los indicadores.
9. Confección del CMI. IV. Desarrollo del sistema informativo.
10. Familiarización.
11. Diseño del sistema informativo.
12. Implantación.

- En la opinión de Amat (2000).

1. Formulación de la estrategia.
2. Identificación de factores clave de éxito de la empresa.
3. Selección de indicadores.
4. Formulación del CMI.
5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos.
6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.

- Según Machado (2003).

1. Compartir la misión y la visión de la empresa.
2. Determinar los FCE en la organización.

3. Alineación de los objetivos estratégicos con los FCE y las Perspectivas del CMI.
Selección de indicadores por perspectivas.

4. Arquitectura de los indicadores.

5. Mapa Estratégico del CMI.

6. Definir la forma de acción a partir de la implantación del CMI.

- Como señala AECA (1998).

1. Identificación de los factores clave.

2. Establecimiento de los objetivos.

3. Determinación de las actividades clave.

4. Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias.

1.1. Identificación de los emisores de la información.

2.2. Identificación de los usuarios de la información.

5. Identificación y elección de la tecnología.

6. Identificación de las características de la información: indicadores clave, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte.

- Como expresa Galli y Crespo (2012).

1. Definición de los objetivos del negocio: siempre que se emprende un negocio, debemos tener claro cuál es el objetivo al que se quiere arribar. Establecer cuáles son las áreas clave y explicar cómo contribuye dicha área al logro de los objetivos rectores, será definir los Factores Críticos de Éxito que representan los principales valores decisorios asignados a cada responsable de un área.

2. Identificación de los indicadores clave: consiste en transformar los Factores Críticos de Éxito en variables medibles. Los indicadores pueden representar tantos objetivos futuros, cuantos resultados históricos. Deben cumplir con las características META (Medibles, Específicos, Temporalmente acotados y dentro del Alcance del decisor).

3. Implantación y uso del Tablero de Comando: consiste en representar integradamente los indicadores clave de gestión. Es indispensable involucrar, mientras se diseña, a los usuarios del tablero. De esta manera se logra un mayor ajuste y compromiso con la herramienta.

El análisis de los procedimientos revela que, aunque se observan cambios en el orden de los pasos la esencia de los procedimientos no varía, y en los últimos tiempos se incorpora el uso de las tecnologías de la información. Los elementos comunes en los procedimientos analizados están dados por:

- La fijación del rumbo estratégico de la organización como punto de partida para la elaboración de Cuadro de Mando Integral.
- Se centra la atención en los factores y actividades claves de la empresa.
- La estrecha relación entre los indicadores y los objetivos estratégicos establecidos.

Si embargo, los procedimientos analizados difieren en varios aspectos entre los que se encuentran el marcado énfasis en los sistemas de información en el procedimiento propuesto por AECA (1998); lo cual contribuye a una mayor flexibilidad, dinamismo y efectividad del Cuadro de Mando Integral. La propuesta presentada por Machado (2003) está diseñada para entidades comerciales y de distribución y en el mismo caso se encuentra Pérez (2005), el cual fue elaborado particularmente para empresas comercializadoras, aunque puede ser adaptado a otro tipo de empresa.

Mediante el análisis bibliográfico se pudo llegar a la conclusión de que la metodología expuesta por Nogueira (2002) en Figura 2.1, constituye uno de los procedimientos más completos, ya que la propuesta tiene como objetivo conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos, y que utiliza como punto de enlace el Cuadro de Mando Integral, herramienta decisiva para el despliegue de las estrategias y el alcance de los objetivos. La implementación del modelo requiere de un sistema informativo eficiente, flexible, oportuno y relevante, que ofrezca en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas, de manera de asimilar los cambios rápidamente y a bajos costos, donde se plantea indicadores fáciles de medir y se evita el burocratismo. Además, su aplicación en un gran número de empresas tanto nacionales como del extranjero con excelentes resultados, avala su selección para esta investigación.

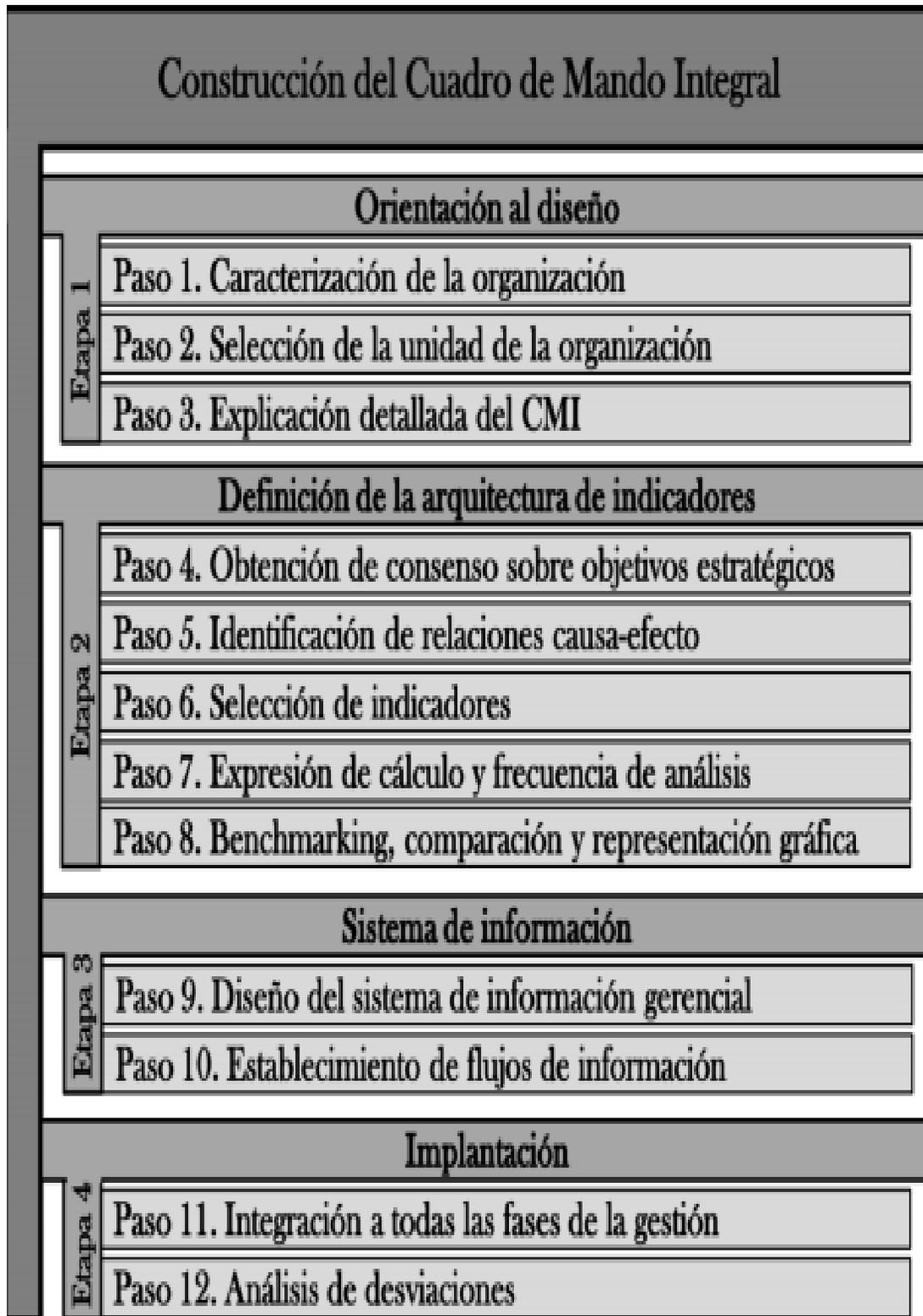


Figura 2.1. Procedimiento para la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Nogueira (2002).

Etapas 1. Orientación al diseño.

Paso 1. Caracterización de la organización.

En la selección de los indicadores influyen las características de la empresa, ya que no es lo mismo un banco que una fábrica de calzado o alimentos. En este caso el control de la gestión se llevará a cabo en el destino turístico de ciudad Matanzas. En esta etapa es necesario dejar plasmados: los clientes de esta estructura, los productos y/o servicios que oferta, los factores clave de éxito y la estrategia fijada para lograr una mayor eficacia y eficiencia de la gestión.

Paso 2. Selección de la unidad de la organización.

El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o para una parte de la misma (división, departamento, unidad estratégica de negocios, centro de responsabilidad, etcétera); no obstante, según sus precursores, Kaplan y Norton (1999), el proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios que realice actividades en toda una cadena de valor (innovación, operaciones, *marketing*, ventas y servicio), con sus propios productos y donde, a la vez, sea relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera. Una vez definidos los procesos y delimitadas las funciones de los organismos implicados en los procesos interempresariales, se determina el alcance del sistema de indicadores según los objetivos que se pretenda medir, basado en el criterio de los expertos.

Paso 3. Explicación detallada del CMI.

Resulta necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia, para lo cual se utilizan tres elementos (Amat y Dowds, 1998): comunicación de abajo-arriba y viceversa, ión de objetivos y vinculación de los objetivos con los incentivos. De hecho, el objetivo principal del CMI, es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman. A su vez, pone de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores seleccionados, basándose en la hipótesis de que, si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de la mejora de los procesos,

lo que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más y, por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores.

Etapas 2. Definición de la arquitectura de indicadores.

Paso 4. Obtención de consenso sobre objetivos estratégicos.

Una vez preparado el material con la información básica correspondiente a las etapas anteriores, se le proporciona a cada responsable de la estructura en redes para su revisión. Posteriormente, primero, a través de entrevistas y luego, en una sesión de trabajo en grupo para obtener el consenso, se desarrolla un listado y una clasificación de los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas, se selecciona, al final, los tres o cuatro mejores candidatos, luego de su presentación y discusión.

Paso 5. Identificación de relaciones causa-efecto.

Opcionalmente, se puede dividir el grupo en cuatro subgrupos, cada uno de ellos responsable de una de las perspectivas, para determinar, en una sesión de trabajo con los responsables de cada subgrupo, los factores clave para la consecución de los objetivos estratégicos de cada perspectiva y, por consiguiente, de la empresa; así como las relaciones causa-efecto entre ellos y un listado de los indicadores potenciales para medir la evaluación o consecución de cada factor clave.

Paso 6. Selección de indicadores.

El CMI actúa bajo mecanismos de excepción; es decir, trabaja sobre los procesos críticos para obtener soluciones extraordinarias capaces de reagrupar los procesos internos y definir nuevas estrategias sobre los logros alcanzados en un período determinado. Los indicadores a seleccionar están influenciados por los objetivos personales de los directivos, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una organización. Asimismo, varían en función de los niveles de responsabilidad de la organización, pues los problemas y decisiones a tomar en cada nivel gerencial son diferentes. Como resultado de esta etapa se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, no debiendo sobrepasar la cifra de los 25 indicadores (Kaplan y Norton, 1999; Amat y Dowds, 1998) para evitar el exceso de “datos” que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia del tipo de empresa en particular. De igual forma se debe precisar, de una parte, el “encadenamiento vertical” de los indicadores para, en caso necesario, buscar y actuar sobre las “causas raíces o

primarias” de los problemas y de otra, los sistemas de remuneración variable existentes en la organización.

Paso 7. Expresión de cálculo y frecuencia de análisis.

El CMI se fundamenta en la filosofía de que si no puede medirlo no puede gestionarlo (Kaplan y Norton, 1999), con base en que si algo es importante hay que buscar la forma de medirlo. Claramente, algunos elementos como beneficios o ventas son más fáciles de medir que otros como habilidades de los trabajadores e imagen. Sin embargo, no por ello deben ser excluidos del CMI. En todo caso puede quedar como pendiente a desarrollar, pues la medición es el primer paso para el control y la mejora, y en la práctica casi siempre existe un indicador, aunque no sea 100% perfecto (Harrington, 1993).

2.3 Caracterización del destino turístico Matanzas

La cabecera provincial ultramarina ciudad de Matanzas, fundada el 12 de octubre de 1693 con el nombre de San Carlos y San Severino de Matanzas, se convirtió en la primera mitad del siglo XIX, en la urbe más rica, prospera y culta del interior de la isla que exhibe entre sus principales méritos una enorme riqueza natural y paisajística, de ahí el sobrenombre con que fue bautizada en 1860: la Atenas de Cuba. Se encuentra en el noroccidente del país, a 100 kilómetros al este de La Habana y a unos 18 minutos de Varadero, principal polo turístico de playa de Cuba. Es una ciudad cuna de artistas y sus serenas noches invitan a recorrer las silenciosas calles y a compartir de la vida bohemia de sus habitantes, que irrumpen con guitarras y poesías en parques y plazas. En cada rincón de esta ciudad pudieran resurgir los fantasmas del ayer, recreando historias pasadas, confundiéndose en la delgada línea que separa al mito de la realidad. Es la urbe de la Perla de las Antillas de mayor diversidad de atractivos turísticos, junto con el balneario de Varadero, la más conocida, demandada en el mercado internacional y principal destino turístico de sol y playa de Cuba. Matanzas, que atesora una rica tradición cultural y paisajes de extraordinaria belleza y se asienta a la orilla de una bahía de aguas tranquilas y sobre colinas ondulantes que atraviesan tres ríos, la definen varios nombres: la Bella Durmiente, la Venecia por sus puentes y ríos o la Atenas de Cuba, constituye uno de los principales polos turísticos de Cuba y del Caribe (Najarro, 2012). Matanzas posee el tren eléctrico de pasajeros Hersey, único de su tipo en Cuba que conecta la ciudad de Matanzas con La Habana, cuyo trazado atraviesa el Valle de Yumurí, desde donde se observan excelentes vistas panorámicas. El Centro Histórico de la Ciudad se caracteriza por la perdurabilidad del trazado en cuadrícula, la uniformidad

de la escala y el estilo ecléctico de las edificaciones que lo rodean de fisonomía marcadamente unitaria. Integran el Centro Histórico las tres calles fundacionales de la ciudad, las actuales Río, Medio y Milanés, y las dos Plazas de Armas que tuvo la urbe, la Plaza de La Vigía y la Plaza de La Libertad.

El 13 de octubre del 2018 se hizo realidad el anhelo matancero al ser declarada Matanzas como ciudad turística. Lo oficializó el titular del Ministerio de Turismo (MINTUR), Manuel Marrero Cruz, durante una ceremonia efectuada en el Teatro Sauto, el coliseo Monumento Nacional donde la orquesta Miguel Failde y el quinteto Atenas *Brass Ensemble* encumbraron la cultura de la primera ciudad moderna de Cuba. El ministro declaró que Matanzas es un destino turístico indiscutible. Hasta ese entonces constituía un lugar de paso al resto de la isla o tránsito obligatorio hacia su balneario más famoso Varadero. De esta forma, se le otorgó a Matanzas, el Valle de Yumurí y la Ruta del Esclavo, la condición de destino turístico, Luego de la presentación de los atributos de la urbe nacida hace 325 años con el nombre de San Carlos y San Severino de Matanzas, debido a sus valores patrimoniales, su historia, legado cultural, atractivos turísticos, infraestructura de alojamiento, gastronómica, náutica, recreativa y demás tributos.

El titular del turismo resaltó acontecimientos trascendentales en el desarrollo socioeconómico y cultural de Matanzas, contemplada en la red de ciudades patrimoniales de Cuba y cuyo centro histórico está declarado Monumento Nacional. Con un título que reconoce sus valores culturales y riqueza histórica y natural, la Atenas de Cuba fue reverenciada en presencia de Esteban Lazo Hernández, presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular; el General de División Raúl Rodríguez Lobaina, jefe del Ejército Central; de autoridades del Partido y el Gobierno del territorio, además de directivos, representantes de cadenas hoteleras y turoperadores. Marrero Cruz expresó que con las inversiones ejecutadas se logra la comercialización de la urbe matancera para la venidera temporada de alza turística.

En cuanto a los recursos y capacidades actuales y potenciales del destino puede ofrecer una visión completa al visitante de la historia, la cultura, la tradición, el patrimonio se vincula con los atractivos naturales que permitan el disfrute de la ciudad como un destino cultural y de atractivos naturales; aspectos que están unidos sin dudas con los beneficios buscados por los clientes de este segmento. Los puntos fuertes están relacionados con el diseño del centro histórico que permite la conectividad con el resto de la ciudad siendo además el centro tradicional, político- administrativo, y cultural, así como, en sus

alrededores se localizan varias instalaciones con valores históricos, culturales y patrimoniales que lo distinguen y lo convierten en el lugar de mayor connotación para el desarrollo del turismo en la ciudad, variada oferta para el alojamiento con buenos estándares y fácil accesibilidad a los diferentes recursos; mientras que los puntos débiles estarían asociados con áreas de la ciudad deterioradas que no son compatibles dentro de una oferta turística.

La ciudad de Matanzas presenta 110 puntos de interés turístico (34 por potenciar) en el centro histórico, los cuales se dividen en: valores constructivos, históricos, patrimoniales y paisajísticos; mientras que en la Zona Priorizada para la Conservación (ZPC) existen 70 puntos, en los que predominan recursos intangibles asociados a la cultura, la historia, la religión y la tradición; además, cuenta con áreas protegidas cercanas (Bacunayagua, Reserva Ecológica; el Valle del Yumurí, Área Protegida de Recursos Manejados; Laguna de Maya y Refugio de Fauna) así como, el proyecto de la Ruta del Esclavo, patrocinado por la UNESCO y representada por el Museo Castillo de San Severino como uno de los principales exponentes del mismo, donde se exhiben muestras museables de lo que fue la vida de los negros esclavos traídos de África, el cual demanda concluir con las acciones de restauración, todo esto le confieren un valor agregado al turismo en la urbe a criterio de los especialistas entrevistados de las Oficinas: del Conservador, del Historiador y de Patrimonio de la ciudad.

Según Rodríguez *et al.* (2021), la valoración de los recursos, en dependencia de su nivel de atractivo es la siguiente:

- muy atractivos.

Catedral de Matanzas, Parque de la Libertad, Teatro Sauto, Museo Farmacéutico, Plaza Vigía, Ermita de Monserrate, Cuevas de Bellamar, Playa Coral, Cueva de Saturno, Valle de Yurumí, La Arboleda, Castillo San Severino, Callejón de las Tradiciones, Sala White, Hotel Velasco y Cabaret Tropicana.

- atractivos.

Sala del Tribunal Provincial, Museo Palacio de Junco, Casa Amigos del Danzón, Biblioteca Gener y del Monte, Río Canímar, Convento de los Carmelitas Descalzos, Cuartel de Bomberos, Monumento José Martí, Casa Templo Cabildo de Nille, Cafetal La

Dionisia, Filial Provincial de la ACAA, Palacio de Gobierno, Ediciones Vigía, Galería de arte Pedro Esquerrez, Mural de la ciudad, Iglesia San Pedro (Versalles).

- menos atractivos.

Fortaleza del Morrillo, Estadio Palmar de Junco, Estadio Victoria de Girón y la Plaza de Mercado.

Las condiciones físico geográficas de la ciudad, sus atractivos turísticos sobre valores naturales, históricos - culturales, patrimoniales e infraestructura técnica existente, le confieren potencialidad para convertirse en una ciudad turística. Los más significativos son: la existencia de excelentes valores naturales como su bahía abierta, con aguas no contaminadas y calado profundo, barreras coralinas en sus fondos marinos, su puerto que posee un potencial latente para su adaptación a la recepción de cruceros turísticos, un litoral con potencialidades para desarrollar un sinnúmero de actividades náuticas localizadas en todo su litoral, la presencia de los ríos San Juan y Buey Vaca, el Yumurí, con su famosa abra y Canímar con categoría de Paisaje Natural Protegido. Las Cuevas de Bellamar con categoría de Monumento Nacional y los abundantes manantiales El Pon Pón, fuente de inspiración convertida en leyenda y con la peculiaridad de existir dentro de la ciudad (sub zona Parque Watking- Alturas de Simpson).

A pesar de que el Municipio presenta como principales fortalezas el hecho de poseer recursos turísticos de diversa índole y la capacidad para desarrollar diferentes tipos de turismo; teniendo como mayores debilidades la insuficiente infraestructura turística, la deficiente conservación ambiental y la insuficiencia de medios de transporte y comunicación; y bajo las amenazas que representan el débil proceso inversionista, el incremento de la competencia y la preferencia por otros destinos de ciudad; no permiten que se aproveche potencialmente la oportunidad de su ubicación geográfica y de poseer atractivos turísticos únicos en el país. A pesar de la enorme cantidad de recursos turísticos que posee la ciudad de Matanzas, existen muy escasos medios para su promoción. Algunas de las medidas que se deben llevar a cabo para aprovechar la oportunidad de la ubicación geográfica del destino turístico Matanzas:

- Promover entre la población del territorio el cuidado del Medio Ambiente y la conservación del patrimonio histórico - cultural.
- Mejorar la oferta turística actual.

- Crear suvenires relacionados con la ciudad.
- Estimular la venta de opcionales a los turistas en las Agencias de Viajes.
- Mejorar el transporte y las comunicaciones.
- Reparar el casco histórico, así como las fachadas y algunos lugares de interés.
- Restaurar los hoteles que se encuentran en el Centro Histórico de la ciudad.
- Incentivar las inversiones en el sector.
- Crear medios que amplíen los conocimientos de historia local en la población.
- Capacitar al personal que laborará en el destino.

La ciudad de Matanzas, además de encontrarse muy cerca del principal polo turístico de Cuba, cuenta con un amplio número de elementos patrimoniales, de alto valor histórico - cultural, incluso reconocidos a nivel mundial; muchos de ellos bien conservados y otros en vías de restauración, que la convierten en un potencial directo para el desarrollo de un proyecto de gestión turística. La Atenas de Cuba es indiscutiblemente misteriosa, hermosa, histórica y atractiva; cualidades que la hacen ideal para su visita.

Conclusiones Parciales

A partir de las metodologías plasmadas en este capítulo para el diseño de la herramienta de control de gestión, Cuadro de Mando Integral, se puede arribar a las conclusiones siguientes:

1. La selección de los expertos facilita la realización del estudio y la aplicación de técnicas grupales que conllevan a la obtención de resultados veraces.
2. La metodología para la construcción del Cuadro de Mando Integral permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para cada subproceso.
3. El destino Matanzas es un adecuado complemento al polo turístico de Varadero en cuanto a la oferta de valores culturales e históricos únicos en su mayoría.

Conclusiones

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. El control de gestión es un proceso que permite guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Su aplicación en la gestión de destinos turísticos urbanos aporta grandes beneficios al desarrollo de la ciudad.
2. El Cuadro de Mando Integral constituye una potente herramienta de control de gestión. Mediante el análisis de diferentes procedimientos encontrados en la literatura para su construcción, se determinó que algunos presentan limitaciones que imposibilitan su aplicación en entidades cubanas.
3. Se dio cumplimiento al objetivo general del estudio con la selección del procedimiento de Nogueira (2002). Su aplicación en un gran número de empresas nacionales e internacionales, entre otros elementos, avalan su elección.

Recomendaciones

Sobre la base de lo investigado en el presente trabajo, se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Creación de un organismo encargado de la gestión y el control de gestión del destino turístico Matanzas.
2. Aplicar el procedimiento para el control de gestión del destino turístico Matanzas. Cuadro de Mando Integral.
3. Continuar la realización de estudios relacionados con este tema para contribuir al éxito y desarrollo de la ciudad de matanzas como destino turístico.

Referencias bibliográficas

1. Abad, Patricio, «El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada», *Revista Ciencia UNEMI* [en línea], 2019, Vol. 12, [consulta: 30-10-2021], ISSN: 2528-7737. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss29.2019pp20-35p>
2. Acle, Ramón Sebastián [et al.], «La gastronomía tradicional como atractivo turístico de la ciudad de Puebla, México», *Rev. Investig. Desarro. Innov* [en línea], 2020, Vol. 10, pp. 237-248 [consulta: 30-10-2021], ISSN: 2027-8306. Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.19053/20278306.v10.n2.2020.10624>>;
3. AECA, Asociación Española de Contabilidad, Administración de Empresas, «Principios de contabilidad de gestión», *Inductores para la Gestión Empresarial* [en línea], 1998, [consulta: 30-10-2021], Disponible en: https://scholar.google.es/scholar?cluster=15298934436986489939&hl=es&as_sd t=2005&scioldt=o,5&scioq=principios+de+contabilidad+de+gesti%C3%B3n.+Inductores+para+la+gesti%C3%B3n+empresarial
4. Alzate, Wilmar Alexander and Osorio, Jair Albeiro, «Aplicación de los diagramas de control para el análisis e inspección de las variaciones derivadas del costo estándar: un estudio de caso», *Criterio Libre* [en línea], 2017, Vol. 15, [consulta: 30-10-2021], ISSN: 1900-0642. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1042>
5. Amat, Joan M., *Control de Gestión: una perspectiva de dirección* [en línea], Barcelona, España, 2000 [consulta: 30-10-2021]. Disponible en: <https://book.index.php/view/2578>.
6. Amat, Oriol and Dowds, Jack, «Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral», *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad* [en línea], 1998, [consulta: 30-10-2021], Disponible en: <https://dianlet.unirioja.es/servlet/aticulo?codigo=5584082>
7. Andrade, Carla [et al.], «El Cuadro de Mando Integral como herramienta de clase mundial para la medición del desarrollo y sostenibilidad del sector turístico en el Ecuador», *XIV Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo* [en línea], 2020, [consulta: 30-10-2021], Disponible en: <http://www.eumed.net/actas/20/turismo/5-el-cuadro-de-mando-integral-como->

herramienta.pdf.pdf&ved=2ahUKEwi39aihpd3vAhVtRjABHVu3A_UQFjAAegQIAxAC&usg=AOvVaw1pev0NszNQBvHd6XmY5tqP

8. Arriaran, Iñigo and Ipiña, Nagore, «Indicadores necesarios para diseñar un dashboard desde la perspectiva de los profesores: un estudio cualitativo», *Revista Iberoamericana de Educación* [en línea], 2019, Vol. 80, [consulta: 22-10-2021], Disponible en: <https://rieoei.org/RIE/article/view/3462>
9. Artola, María de Lourdes, «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], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba, 2002.
10. Asensio, Paula and Vicente, Juan Antonio, «Evaluación de un archivo de historias clínicas mediante la aplicación de métodos de control estadístico de la calidad», *Rev Esp Salud Pública* [en línea], 2011, Vol. 85, [consulta: 22-10-2021], Disponible en: [https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/asets/resp/v85n4/08_original7.pdf](https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/resp/v85n4/08_original7.pdf)
11. Audisio, Melina Soledad [et al.], «Tendencia actual de la utilización de herramientas de Gestión de Proyectos Software en las instituciones de Educación de Superior de Jujuy», *XXIII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación* [en línea], 2021, [consulta: 22-10-2021], Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/120419>
12. Bejar, Martín R. , «Cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la toma de decisiones», [Tesis de Doctorado], Universidad Empresarial Siglo 21, 2016.
13. Bernal, Rufino Esteban, «Comparación de Herramientas para Gestión de Proyectos», [Tesis de Diploma], Universidad San Jorge. Escuela de Arquitectura y Tecnología., 2020.
14. Bertoncello, Rodolfo V. and Iuso, Romina, «Turismo urbano en contexto metropolitano: Tigre como destino turístico en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Argentina)», *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía* [en línea], 2016, Vol. 26, pp. 107-125 [consulta: 30-10-2021], Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.15446/rcdg.v25n2.56905>>;

15. Blanco, Asunción [et al.], «Not tourism-phobia but urban-philía: understanding stakeholders' perceptions of urban touristification», *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* [en línea], 2019, Vol. 83, [consulta: 30-10-2021], ISSN: 2605-3322. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.21138/bage.2834>>:
16. Boullon, Roberto, «Turismo y Ciudad», [en línea], 1997, [consulta: Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/211/1Apo1997a1v2pp27-36.pdf>
17. Cabanilla, Enrique [et al.], «Análisis del perfil demográfico y consumo turístico en eventos deportivos en la ciudad de Quito. Caso de estudio: Roger Federer», *Retos* [en línea], 2021, Vol. 40, [consulta: 29-10-2021], ISSN: 1579-1726. Disponible en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/index>
18. Campos, Bonnie Lucía and González, María Angélica, «La gestión integral de un destino turístico: Mahahual, Costa Maya, Quintana Roo, México», *International Journal Cathedra et Scientia* [en línea], 2015, Vol. 1, [consulta: 30-10-2021], ISSN: 2448-5322. Disponible en: https://sholar.google.es/scholar?cluster=5469704475270049392&hl=es&as_sdt=2005&scioldt=0,5
19. Cañola, César Clemente, «Cuadro de Mando Integral en la planta de asfáltica del Gobierno Provincial de Esmeraldas», [Tesis de Doctorado], Ecuador, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016.
20. Carvache, Orly [et al.], «Turismo urbano en Latinoamérica. Análisis de los factores determinantes en el atractivo de las ciudades», [en línea], 2021, [consulta: 30-10-2021], 1668-4583 (en línea). Disponible en: <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html>
21. Castillo, Víctor Javier, «Modelo de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano en las organizaciones campesinas productoras de cacao: caso Vinces, Ecuador», [Tesis de Doctorado], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, 2019.
22. Celdrán, Marco A.[et al.], «Open Data y turismo. Implicaciones para la gestión turística en ciudades y destinos turísticos inteligentes», *Investigaciones turísticas* [en línea], 2018, [consulta: 20-10-2021], ISSN: 2174-5609. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2018.15.03>>:
23. Centeno, Horacio Manuel, «Diseño de un tablero de comando para una empresa de transporte interurbano de pasajeros de la ciudad de Córdoba durante el año 2018», [Tesis de Diploma], Argentina, 2019.

24. Chenwei, Yu, «Análisis de algunos de los impactos del COVID-19 en el sector turístico», [Tesis de Maestría], Universidad Politécnica de Cartagena, 2020.
25. Comas, Raúl [et al.], «El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo», *Ingeniería Industrial* [en línea], 2014, XXXV, [consulta: 20-10-2021], ISSN: 1815-5936. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1815-59362014000200009
26. Coronado, Ronyx Efraín [et al.], «“Módulo de registro para mejorar el sistema de control de asistencia mediante la incorporación de código QR en Interamericana Norte SAC”», [Tesis de Diploma], Piura, Perú, Universidad Nacional de Piura, Facultad de Ingeniería Industrial, 2021.
27. Crouch, Geoffrey I., «Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes», *Journal of Travel Research* [en línea], 2011, Vol. 50, [consulta: 10-10-2021], Disponible en: <<https://doi.org/10.1177/0047287510362776> >;
28. Cruz, César, «Contribución a la gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos. Aplicación en la Ciudad de Matanzas», [Tesis de Diploma], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Económicas, 2020.
29. Cruz, Elena de los Reyes [et al.], «Marca territorio y marca ciudad, utilidad en el ámbito del turismo. El caso de Málaga», *International Journal of Scientific Management and Tourism* [en línea], 2017, Vol. 3, [consulta: 17-10-2021], Disponible en: <http://dianlet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6132936>
30. Cuesta, Armando, *Tecnología de gestión de recursos humanos* [en línea], La Habana, Félix Varela y Academia Ed., 2010 [consulta: 27-10-2021]. Disponible en: http://sholar.google.es/scholar?cluster=18432824072041492297&hl=es&as_sdt=2005&scioldt=0,5
31. Damian, Irma Elia and Suárez, Manuel Francisco, «Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura», *Intangible Capital* [en línea], 2015, Vol. 11, [consulta: 10-10-2021], ISSN: 1697-9818. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.3926/ic.530>>;
32. de Fátima, Rosislene [et al.], «Gestión de destinos turísticos. Un análisis comparativo entre dos destinos consolidados en Brasil y Portugal», *Estudios y Perspectivas en Turismo* [en línea], 2019, Vol. 28, [consulta: 10-10-2021], Disponible en: <http://dianlet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6733394>

33. de Souza, Aldi Nestor [et al.], «O uso do software Ganttproject como instrumento de planejamento da obra de um auditório», *Acta Tecnológica* [en línea], 2021, Vol. 14, [consulta: 10-10-2021], Disponible en: <Disponible en: <http://dx.doi.org/10.35818/acta.v14i2.786>>:
34. Delgadillo, Víctor Manuel, «Replamamiento y recuperación del Centro Histórico de la ciudad de México, una acción pública híbrida, 2001-2006», *Revista Sociedad y Territorio* [en línea], 2008, Vol. VIII, [consulta: 21-10-2021], Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212008000300002&script=sci_abstract&tlng=pt
35. Delgado, Adelaida [et al.], «Utilización de Trello para realizar el seguimiento del aprendizaje de equipos de trabajo», *Actas del Simposio/Taller XX JENUI* [en línea], 2014, [consulta: 21-10-2021], Disponible en: <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/15518>
36. Dextre, José Carlos and Del Pozo, Raúl Sergio, «¿Control de gestión o gestión de control?», *Contabilidad y Negocios* [en línea], 2012, Vol. 7, [consulta: 12-10-2021], ISSN: 1992-1896. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>
37. Díaz, Yohan [et al.], «El método criterio de expertos en las investigaciones educacionales: visión desde una muestra de tesis doctorales», *Revista Cubana de Educación Superior* [en línea], 2019, Vol. 39, [consulta: 12-10-2021], Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142020000100018&script=sci_arttext&tlng=pt
38. Díaz-Canel, Miguel and Delgado, Mercedes, «Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral del modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la COVID-19», *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial* [en línea], 2021, Vol. 5, [consulta: 11-10-2021], ISSN: 2664-0856. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/164>
39. Espinoza, Mabel, «Aplicación de metodologías de innovación en una organización para la generación de valor y análisis de elementos que favorecen o limitan su ejecución: caso Colegio Particular Enrique Espinosa», [Tesis de Diploma], Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad De Gestión Y Alta Dirección, 2020.

40. Farpón, José Alberto, «La definición del destino Gijón a partir de sus flujos: análisis para la sostenibilidad», [Tesis de Maestría], Universidad de Oviedo, 2017.
41. Femenia, Francisco and Ivars, Josep Antoni, «Smart tourism: Implicaciones para la gestión de ciudades y destinos turísticos», *Gestión inteligente y sostenible de las ciudades: Gobernanza, smart cities y turismo* [en línea], 2018, [consulta: 10-10-2021], Disponible en: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/84247>
42. Font, Mabel, «Diseño de indicadores turísticos: programa de capacitación para la investigación», *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible* [en línea], 2019, Vol. 12, [consulta: 12-10-2021], ISSN: 1988-5261. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tsydes/27/indicadores>
43. Franco, María Leonor [*et al.*], «Propuesta de cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión en el sistema de sanidad de la Fuerza Aérea del Perú», [Tesis de Maestría], Universidad del Pacífico, 2017.
44. Galli, Silvia B. and Crespo, Graciela, *El tablero de comando también puede utilizarse en las Pymes* [en línea], 2012 [consulta: Disponible en: <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/59>
45. Gambarota, Daniela Melisa and Lorda, María Amalia, «El turismo como estrategia de desarrollo local», *Revista Geográfica Venezolana* [en línea], 2017, Vol. 58, [consulta: 30-10-2021], ISSN: 1012-1617. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=347753793006>
46. Gambarota, Daniela Melisa and Lorda, María Amalia «Análisis de los atractivos turísticos de una ciudad intermedia: El caso de Bahía Blanca, Argentina», *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo* [en línea], 2018, Vol. 14, pp. 135-160 [consulta: 10-10-2021], ISSN: 0718-235X versión online. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-235X2018000200134&script=sci_arttext
47. García, Dayana [*et al.*], «Rutas turísticas como parte del producto urbano para el mercado cubano residente en otras provincias. Caso de estudio: ciudad de Matanzas», [en línea], 2019, [consulta: Disponible en: <http://monografias.umcc.cu/monos/2019/FCE/mo19224.pdf>
48. Garcia, Guillermo [*et al.*], «Assessing Knowledge and Perceptions of Alzheimer's Disease Among Employees of a Pharmaceutical Company in Spain: A Comparison Between Caregivers and Non-Caregivers», *Patient Preference and Adherence* [en

- línea], 2020, Vol. 14, [consulta: 24-10-2021], Disponible en:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/pmc7718989/>
49. García, Jesús [et al.], «Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia», *Revista ESPACIOS* [en línea], 2019, Vol. 40, [consulta: 10-10-2021], ISSN: 0798-1015. Disponible en:
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/19402216.html>
50. Gholamzadeh, Abdoulmohammad [et al.], «Development of guidelines for the implementation of sustainable enterprise resource planning systems», *Journal of Cleaner Production* [en línea], 2019, [consulta: 24-10-2021], Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118655>>;
51. Gieschen, Jörn, «High value city travel report», *Foundation Premium & Prestige Business Observatory* [en línea], 2017, [consulta: 24-10-2021], Disponible en:
<http://observatoriodelmercadopremium.ie>
52. Giovarruscio, Agustina and Terraza, María Laura, «La Gestión del Cuadro de Mando Integral en institución de salud», [en línea], 2020, [consulta: Disponible en:
<http://librosffyl.bdigital.uncu.edu.ar/15717>
53. González, Francesc, «Destinos turísticos. Concepto y estructura», *FUOC/Fundación UNWTO.THEMIS* [en línea], 2020, [consulta: 28-10-2021], Disponible en:
http://scholar.google.es/acholar?cluster=4386664826204410214&hl=es&as_sdt=2005&scioldt=0,5
54. González, Francesc [et al.], «Reflexiones sobre la percepción de los Destinos Turísticos Inteligentes españoles por parte de los actores turísticos», *Ara: Revista de investigación en Turismo* [en línea], 2018, Vol. 8, [consulta: 29-10-2021], ISSN: 2014-4458. Disponible en:
<https://revistas.ub.edu/index.php/ara/article/view/21102>;
55. González, Luis Enrique, «Empoderar: nuevo concepto de liderazgo para el administrador educativo», *Educación* [en línea], 2001, Vol. 25, [consulta: 29-10-2021], ISSN: 0379-7082. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44025204>
56. Guerra, Priscila, «Reactivación vs turistificación: los retos de las ciudades frente al turismo post pandemia», *INNOVA Research Journal* [en línea], 2020, Vol. 5,

- [consulta: 11-10-2021], ISSN: 2477-9024. Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2.2020.1564>>;
57. Harrington, H. James, «Mejoramiento de los procesos de la empresa», *McGrawHill de Management* [en línea], 1993, [consulta: 21-10-2021], Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-179947>
58. Hassinger, Zulema Ynés, «Gestión municipal y la participación de los actores locales para lograr el impulso turístico en el Centro Histórico de Lima. Después de la COVID-19», *Cultura* [en línea], 2020, [consulta: 22-10-2021], ISSN: 2224-3585 (Digital). Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.24265/cultura.2020.v34.12>>;
59. Hernández, Edney [et al.], «Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la refinería Camilo Cienfuegos», *Sociedad & Tecnología. Revista del Instituto Tecnológico Superior Jubones* [en línea], 2021, Vol. 4, pp. 31-37 [consulta: 30-10-2021], ISSN: 2773-7349. Disponible en: <http://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/so>
60. Hernández, 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, [consulta: 31-10-2021], ISSN: 2530-7134. Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.21071/riturem.v4i2.13050>>;
61. Iglesias, Patricia P.[et al.], «Retos en la gestión de destinos turísticos a partir de la innovación abierta», *La gestión de destinos turísticos a partir de la innovación abierta* [en línea], 2017, Vol. 26, [consulta: 29-10-2021], Disponible en: <https://dianlet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6328653>
62. Iñiguez, Pablo, «Diseño de un Mapa estratégico y un Cuadro de Mando Integral en la Planificación Estratégica de la San Silvestre Logroño 2018», [Tesis de Diploma], España, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, 2018.
63. Jansen, Miriam, «Inner-city tourism: Resources, tourists and promoters», *Annals of Tourism Research* [en línea], 1986, Vol. 13, [consulta: 11-10-2021], Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0160738386900587>
64. Judd, Dennis R. and Fainstein, Susan, *The Tourist City* [en línea], London: Yale University Press, 1999 [consulta: 28-10-2021]. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HwhNZ_O2vEQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=the+tourist+city&ots=gH5a4jp6AC&sig=itQYcEVeG7f3gmPwICkjBUzmJgU

65. Kaplan, Robert and Norton, David, «Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)», [en línea], 1999, [consulta: 24-10-2021], Disponible en: <http://ebook.com/book=the-balanced-scorecard/1999.01>
66. Lee, Cheng-Fei and Chen, Kuan-Lang, «Exploring factors determining the attractiveness of railway tourism», *Journal of Travel & Tourism Marketing* [en línea], 2017, Vol. 34, pp. 461-474 [consulta: 21-10-2021], ISSN: 1540-7306 (Online) Disponible en: <http://www.tandfonline.com/loi/wttm20>
67. López, Douglas and Hernández, Alma, «Desarrollo local, marketing urbano y turismo. Un enfoque teórico para el desarrollo», *CICAG (Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales)* [en línea], 2016, Vol. 14, pp. 186-207 [consulta: 31-10-2021], ISSN: 1856-6189. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/121>
68. López, Francesc, «Barcelona, de ciudad con turismo a ciudad turística. Notas sobre un proceso complejo e inacabado», *Documents d'Anàlisi Geogràfica* [en línea], 2015, Vol. 61, [consulta: 30-10-2021], ISSN: 2014-4512 (en línea). Disponible en: <http://ddd.uab.cat/record/138475>
69. Machado, Noyla, «Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal», [Tesis de Doctorado], Universidad de La Habana, 2003.
70. Manzanares, Freddy Celso and Espinoza, Mabel, «Aplicación de metodologías de innovación en una organización para la generación de valor y análisis de elementos que favorecen o limitan su ejecución: caso Colegio Particular Enrique Espinosa», [Tesis de Diploma], Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2020.
71. Marchena, Manuel, «El turismo metropolitano: una aproximación conceptual», *Estudios Turísticos* [en línea], 1995, [consulta: 21-10-2021], Disponible en: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/108396/1/Marchena_G%C3%B3mez_turismometropolitano.pdf?sequence=1
72. Martín, Hector and el Valle, Evelyn, «Turismo, transformaciones territoriales y resiliencia: Bariloche como evidencia de una ciudad turística intermedia Argentina», *Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reducción del Riesgo de Desastres (REDER)* [en línea], 2020, [consulta: 20-10-2021], ISSN: 0719-8477. Disponible en: <http://www.revistareder.com/ojs/index.php/reder>

73. Medina, Alberto [et al.], «Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica», *Ingeniería Industrial* [en línea], 2014, Vol. XXXV, [consulta: 31-10-2021], ISSN: 0258-5960. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433596010>
74. Menchero, Miriam, «Flujos turísticos, geopolítica y COVID-19: cuando los turistas internacionales son vectores de transmisión», *Geopolítica(s) Revista de estudios sobre espacio y poder* [en línea], 2020, [consulta: 22-10-2021], ISSN: 2172-3958. Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.5209/geop.69249>>;
75. Menchero, Miriam, «La cooperación al desarrollo como actor en la gestión turística de los espacios urbanos y patrimoniales: el estudio de caso de la AECID en América Latina», *Methaodos: Revista de Ciencias Sociales* [en línea], 2021, Vol. 9, [consulta: 23-10-2021], ISSN: 2340-8413. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.17502/mrcs.v9i1.442>>;
76. Menéndez, José Ramón, «Diseño del Cuadro de Mando Integral vinculado con la gestión de riesgos en Alimatic», [Tesis de Maestría], Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", 2017.
77. Miranda, Claudia Valentina and Ylla, Rudy Janneth, «El uso de las herramientas virtuales para el área de ciencias sociales en la educación a distancia», [Tesis de Diploma], Lima, Perú, Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Monterrico, 2020.
78. Molinari, Gabriella and Chhatwal, Gursharan S., «Invasion and Survival of Streptococcus pyogenes in Eukaryotic Cells Correlates with the Source of the Clinical Isolates», *Revista de Enfermedades Infecciosas* [en línea], 1998, Vol. 177, [consulta: 11-10-2021], Disponible en: <https://academic.oup.com/jid/article-abstract/177/6/1600/2190877>
79. Montico, Eduardo and Velarde, Martín, «Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud», *Cuadernos de Contabilidad* [en línea], 2014, Vol. 15, [consulta: 23-10-2021], Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.ftca>>;
80. Müller, Javiera, «Herramientas de Control de Gestión en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile», *CAPIC Review, Journal Of Accounting, Auditing And Business Management* [en línea], 2019, [consulta: 11-10-2021], ISSN: 0718-4662. Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.35928/cr.vol17.2019.72>>;

81. Najarro, Lázaro, «Descripción del potencial turístico de la provincia cubana de Matanzas», *Kalpana* [en línea], 2012, pp. 14-29 [consulta: 23-10-2021], ISSN: 1390-5775. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4095244>
82. Naranjo, David, «El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos», *Gaceta Sanitaria* [en línea], 2010, Vol. 24, pp. 220-224 [consulta: 14-10-2021], ISSN: 0213-9111. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2010.02.005>;
83. Nofre, Jordi, «La turistificación del ocio nocturno: Nuevos retos y desafíos en el estudio de la ciudad turística», *Cuadernos Geográficos* [en línea], 2021, Vol. 60, [consulta: 11-10-2021], ISSN: 2340-0129. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.30827/cuadgeo.v60i1.13723>;
84. Nogueira, Dianelys, «Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas», [Tesis de Doctorado], La Habana, Cuba, Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", CUJAE, 2002.
85. Nogueira, Dianelys [et al.], *Fundamentos para el control de la gestión empresarial* [en línea], Ciudad de La Habana, Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación, 2003 [consulta: 30-10-2021]. Disponible en: <http://scholar.google.com/60489.2567.2003.4>
86. Ortega, Félix, «El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico», *Revista Escuela de Administración de Negocios* [en línea], 2008, [consulta: 14-10-2021], Disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/452>
87. Oyarzún, Edgardo and Szmulewicz, Pablo «Fortalecimientos de la gestión en destinos turísticos. Fundamentos», *Gestión turística* [en línea], 1999, [consulta: 14-10-2021], ISSN: 0717 – 1811. Disponible en: http://www.researchgate.net/publication/42243206_Fortalecimientos_de_la_gestio_n_en_destinos_turisticos.pdf
88. Page, Stephen J., *Urban Tourism* [en línea], New York: Routledge, 1995 [consulta: 30-10-2021]. Disponible en: <https://www.acbdirect.org/cabdirect/abstract/19951801985>

89. Peñate, Ana Gloria and Jiménez, Guillermo Alfredo, «La educación patrimonial en los miembros de la comunidad del Centro Histórico Urbano de Matanzas», *Revista Científico Pedagógica* [en línea], 2020, Vol. 2, [consulta: 13-10-2021], ISSN: 1682-2749. Disponible en: <http://atenas.mes.edu.cu>
90. Pérez, Alain and Moreno, Maily, «Modelos de requisitos basados en I* para detectar proactividad en dashboards», *Lámpsakos* [en línea], 2014, [consulta: 14-10-2021], ISSN: 2145-4086. Disponible en: <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/lampsakos/article/view/1349>
91. Pérez, Marisol, «Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidoras», [Tesis de Doctorado], Villa Clara, Cuba, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu", 2005.
92. Porras, Karina Cecilia, «Elementos característicos de los modelos de control de gestión: una aplicación para empresas sociales del estado e.s.e y análisis para el hospital universitario del caribe huc», *Revista Ciencia y Salud* [en línea], 2014, [consulta: 21-10-2021], ISSN: 2145-5333. Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.22519/21455333.425>>;
93. Posdeley, Jorge, «Santa Ana:¿ parque temático o polo turístico?», [Tesis de Maestría], Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina, 2017.
94. Reyes, María Victoria [*et al.*], «Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza», *REVESCO* [en línea], 2017, [consulta: 11-10-2021], ISSN: 1135-6618. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.5209/REVE.53242>>;
95. Robson, Cynthia [*et al.*], «Gestión en organizaciones-Cuadro de Mando Integral», [en línea], 2020, [consulta: 10-10-2021], Disponible en: <http://www.facpce.org.ar/wp-content/uploads/2021/02/GESTION-EN-ORGANIZACIONES-CUADRO-DE-MANDO-INTEGRAL.pdf>
96. Rodrigues, Patricia [*et al.*], « El Cuadro De Mando Integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento», *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa [en línea], 2012, Vol. 2, [consulta: 13-10-2021], ISSN: 2236-417X. Disponible en: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>
97. Rodríguez, Luciana Mabel, «Descentralización de la oferta turística como estrategia de competitividad urbana. Programas “de barrio” en Ciudad de México y Ciudad Autónoma de Buenos Aires», *Pasos (Revista de Turismo y Patrimonio Cultural)*

- [en línea], 2021, Vol. 19, pp. 9-25 [consulta: 30-10-2021], ISSN: 1695-7121.
Disponible en: <http://ojsull.webs.ull.es/index.php/Revista/article/view/2824>
98. Rodríguez, Yanlis [et al.], «Diseño de una ruta turística para el destino Matanzas, que contribuya al desarrollo del turismo urbano», *Revista San Gregorio* [en línea], 2021, [consulta: 30-10-2021], ISSN: 1390-7247. Disponible en: <<http://10.36097/rsan.v1i46.1431>>
99. Ruiz, Jorge A., «Script para representar la ocurrencia de categorías a través del tiempo. Del gráfico de Gantt a la representación de series de tiempo categóricas», [en línea], 2021, [consulta: Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Ruiz/publication/352409786_Script_para_representar_la_ocurrencia_de_categorias_a_traves_del_tiempo_Del_grafico_de_Gantt_a_la_representacion_de_series_de_tiempo_categoricas/data/60c8bcf192851c8e63997cfe/CategoricalTseries.pdf]
100. Russo, Daniel P., «El control de gestión administrativa bajo la perspectiva de la sustentabilidad institucional. Caso de estudio: Consejos Legislativos en Venezuela», *Revista Científica "Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales"* [en línea], 2021, [consulta: 30-10-2021], ISSN: 2610-7910 (versión digital). Disponible en: <https://revistas.uclave.org/index/php/teacs/article/view/3218>
101. Sánchez, Claudia María [et al.], «Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión Pronabec», [Tesis de Maestría], Universidad del Pacífico escuela de postgrado, 2017.
102. Selby, Martin, «Consuming the City: Conceptualizing and Researching Urban Tourist Knowledge», *Tourism Geographies* [en línea], 2004, Vol. 6, pp. 186-207 [consulta: 17-10-2021], Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.1080/1461668042000208426>>;
103. Serrano, Ana Lucia and Villafuerte, Elena, «Indicadores turísticos: oferta y demanda de la ciudad patrimonial de Cuenca - Ecuador», *Revista Latino-Americana de Turismología / RELAT* [en línea], 2017, Vol. 3, pp. 58-68 [consulta: 30-10-2021], Disponible en: <http://periodicos.ufjf.br/index.php/rlaturismologia/article/view/10027>
104. Snellman, Jeremias «Implementation and evaluation of a GraphQL based web application for project follow up», [Tesis de Diploma], Universidad de Vaasa, 2019.

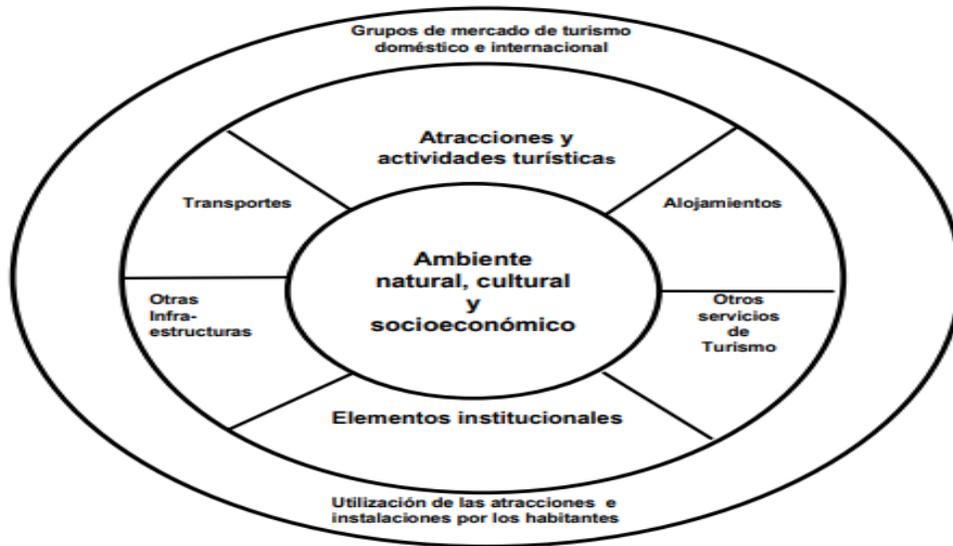
105. Soares, Jennifer Caroline [et al.], «Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales», *Investigaciones turísticas* [en línea], 2012, [consulta: 17-10-2021], ISSN: 2174-5609. Disponible en: <http://investigacionesturisticas.ua.es/article>
106. Suárez, Heriberto [et al.], «La movilidad urbana sostenible y su incidencia en el desarrollo turístico», *Gestión y Ambiente* [en línea], 2016, Vol. 19, pp. 48-62 [consulta: 20-10-2021], ISSN: 0124.177X. Disponible en: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/57205>
107. Trancoso, Ana, «Venice: the problem of overtourism and the impact of cruises», *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research* [en línea], 2018, [consulta: 22-10-2021], Disponible en: <http://dianlet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6920646>
108. Vargas, Carlos and Lategana, Jorge, «La evolución de las herramientas de control de gestión», *Revista Argentina de Investigación en Negocios* [en línea], 2015, [consulta: 30-10-2021], ISSN: 2422-7609. Disponible en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/6892>
109. Vega, Fernando, «Turismo y posconflicto. Una reflexión a partir del escenario del Camino a Teyuna (Ciudad perdida)», *Turismo y Sociedad* [en línea], 2017, Vol. XXI, [consulta: 30-10-2021], Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.18601/01207555.n21.08>>;
110. Vega, Leudis Orlando and Pérez, Milagros Caridad, «Modelo de sistema de enfrentamiento a la COVID-19 soportado en un Cuadro de Mando Integral», *Revista Información Científica de la Universidad de Ciencias Médicas de Guantánamo* [en línea], 2020, Vol. 99, [consulta: 20-10-2021], ISSN: 1028-9933. Disponible en: <http://www.revinfocientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/3123>
111. Vega, Vladimir [et al.], «El método Delphi Fuzzy para la selección de expertos en el turismo», *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación* [en línea], 2018, Vol. 5, [consulta: 20-10-2021], ISSN: 1390-9150. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3554849
112. Vega, Vladimir and Lluglla, Daysi Karina, «El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional (The Balanced Scorecard as an Organizational Management Tool)», *Revista Científica Ecociencia* [en línea], 2020, Vol. 6,

[consulta: 21-10-2021], ISSN: 1390-9320. Disponible en:
<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract-id=3521792>

113. Vogel, Mario Héctor, «Tablero de Comando», [en línea], 2010, [consulta: Disponible en: https://www.tablerodecomando.com/seminarios/Vogel_Semi_TC.pdf

Anexos

Anexo 1.1. Modelo de enfoque estructural de *Inskeep* y su explicación.



El modelo propuesto por *Inskeep* describe al turismo por medio de un diagrama compuesto por tres niveles de elementos. El ambiente natural, cultural y socioeconómico ocupa una posición central, recibe el status de principal elemento del sistema turístico. En segundo plano están los elementos de la industria turística. En tercer lugar, el modelo indica la posibilidad de consumo del producto turístico por visitantes al igual que por residentes.

Fuente: Campos y González (2015).

Anexo 1.2. Evolución de las herramientas del control de gestión.

Período	Puntos sobresalientes	Herramientas desarrolladas
II Guerra Mundial	Planificación. Presupuestación. Aparición de la empresa multidivisional.	Gerencia moderna, <i>Drucker</i> . Organización Departamental, <i>Sloan</i> .
Años 50	Eficiencia en la producción.	Eficacia de la inversión (ROI), General Motors. <i>DuPont</i> : uso de ratios. Objetivo: bajar costos. Alpargatas implanta en Argentina el primer sistema de <i>Direct Costing</i> . Escuela de las Relaciones Humanas (mayo).
Años 60	Enfoque de marketing (<i>Kotler</i>). Diversificación. Apalancamiento.	Aparece el MBO (<i>Drucker</i>).
Años 70	Enfoque financiero y aparición del <i>Controller</i> . Crisis Mundial: Inflación/ Crisis del Petróleo. Arquetipo del "Ejecutivo".	Como respuesta: <i>Empowerment</i> , <i>Bloch</i> , Excelencia, <i>Peters</i> , Reingeniería (<i>Hammer</i>).
Años 80	Enfoque sobre la calidad.	Calidad Total. Producción Esbelta. <i>Kaizen</i> , <i>Kanban</i> , Toyotismo. Aparición 6 de Sigma.
Años 90	Extensión de marco financiero. Administración de la estrategia.	Valor económico añadido. Modelos estratégicos de <i>Porter</i> y <i>Mintzberg</i> . <i>Balanced Scorecard</i> (<i>Kaplan</i>).
Años 2000 al presente	Sociedad del conocimiento. Explosión de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC). Auto-servicio gerencial (MSS).	MIS: Sistema de Información Gerencial. <i>Business Intelligence</i> .

Fuente: Vargas y Lategana (2015).

Anexo 1.3. Matriz binaria en la que se relacionan las herramientas con los modelos en que se presentan.

Herramientas / Autores	Alzate y Osorio	Bernal (2020)	Gallardo y Crespo	Centeno (2019)	Montoya	Vogel (2010)	Manzanarez y	Arriaran y Ipiña	Ruiz	Müller (2019)	Porras (2014)	Andrade et al.
Asana	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dashboard	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
Metodología OKR	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Empoderamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Diagrama de Gantt	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
Balanced Scorecard	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1
Palancas de control de Simons	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Diagrama o gráfico de control	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2.1. Procedimiento para la selección de expertos.

Para la selección de los participantes en la investigación, se utiliza el procedimiento desarrollado por Artola (2002), en el que se destaca el cálculo del índice de experticidad (IE), a partir de la expresión:

$$IE_j = \sum_{j=1}^m w_j \cdot C_j \quad \forall j = 1, \dots, n$$

donde:

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, at_e_j

-cc_j: coeficiente de competencia para el experto j, se determina por la expresión:

CC = ½ (Kc + Ka), donde:

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, medida del nivel de conocimientos sobre el tema investigado.

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación, medida de las fuentes de argumentación.

Nombre y apellidos: _____.

Graduado de: _____.

Años de experiencia profesional u ocupacional: _____.

Años de experiencia 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 (2002)