

EL ENFOQUE A PROCESO DESDE UNA HERRAMIENTA DE GESTION EMPRESARIAL A UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA SOSTENIBILIDAD DE LOS DESTINOS TURISTICOS

Martha Omara Robert Beatón¹
Víctor Martínez Robert²
Deivid Silva Alfonso³

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo valorar la validez de los principios del enfoque a procesos en la gestión de los destinos turísticos, tomando como base las experiencias en el sector empresarial que refiere la literatura científica consultada. Utilizando fundamentalmente los métodos de síntesis de la bibliografía sobre el tema objeto de estudio y el análisis comparativo. Los resultados evidenciaron que las ventajas de este enfoque pueden ser aprovechados en la gestión sostenible de los destinos en función de una mejor comprensión y reconocimiento de las dinámicas complejas que en ellos se producen y en la búsqueda de una visión holística entre sus relaciones. Permitiendo además algunas reflexiones sobre la naturaleza de los destinos turísticos, como una organización sistémica determinante para su gestión.

PALABRAS CLAVE: SOSTENIBILIDAD. ENFOQUE A PROCESO. DESTINOS TURÍSTICOS.

¹ Vicedecana de la Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. Cuba. Ingeniera Agrónoma, Universidad de Granma, Cuba y Máster en Gestión Turística, Universidad de La Habana, Cuba, doctoranda en ciencias económicas. Email: martha_omara@ftur.uh.cu

² Estudiante, Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

³ Estudiante, Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

INTRODUCCIÓN

La evaluación de la sostenibilidad en los destinos turísticos es uno de los temas más controversiales de análisis en los últimos 20 años, es así como después de la Conferencia de Río de 1992, donde se debatió de qué forma el turismo debe desempeñar un papel dentro del desarrollo sostenible, le han sucedido otros eventos que han determinado el camino a seguir en post de la sostenibilidad turística. En el año 1995 se elaboró la Carta de Lanzarote, en el marco de la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, y en 1996, la Agenda 21 para la Industria de Viajes y Turismo; en el 2002 la Cumbre Mundial, se pronunció por un programa de desarrollo sostenible y en el 2012 en la Cumbre de Rio+20 se establecieron los objetivos de desarrollo sostenible. En años posteriores se ha profundizado en los diferentes ámbitos de la sostenibilidad aplicada al turismo y en los distintos niveles de actuación por los diferentes agentes (Anton *et al.*, 2012; Blay, 2012; Pérez de las Heras 2004; Chiappe y Pineiro, 2003), hasta alcanzar en el 2015 una agenda de desarrollo sostenible con 17 objetivos y 179 metas hasta el 2030, la cual se ha convertido en una oportunidad para orientar el turismo hacia vías integradoras y mitigar las consecuencias de los modelos de desarrollo establecidos.

Por su parte, la comunidad científica a nivel internacional ha estado promoviendo investigaciones encaminadas al desarrollo sostenible y a la sostenibilidad turística, significando los mayores avances hacia la definición de instrumentos y herramientas para su evaluación; sin embargo, los mismos aún evidencian carencias o vacíos para evaluar las dinámicas complejas que concurren en las interrelaciones de un destino. Estas interrelaciones se manifiestan en todas las fases del proceso de gestión del mismo, lo que deviene en la complejidad del diagnóstico o evaluación de los avances hacia la sostenibilidad o no, esto en aras de tomar decisiones pertinentes en función de los objetivos de desarrollo determinados (Torres, 2016; Um, 2010 Ramos y Caeiro, 2010;

Pulido y Sánchez, 2009; Pérez y Nel-lo, 2009; Pérez *et. al*, 2009; Blancas *et al.*, 2009 Martínez, López, e Santos, 2007; Choi y Sirikaya, 2005).

En Cuba, la mayoría de los estudios sobre sostenibilidad turística de destinos han sido realizados a partir de la determinación y evaluación de indicadores divididos de acuerdo a las dimensiones de la sostenibilidad. Esto ha estado determinado por la elaboración de la propuesta de indicadores de sostenibilidad para el turismo nacional, documento elaborado de conjunto entre el Ministerio de Turismo (MINTUR) y el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) en el año 2003, el cual, aunque todavía insuficiente, ha constituido pauta para el desarrollo de las investigaciones más recientes con respecto a este tema en el país.

Entre esas investigaciones se encuentran las realizadas por Blanco (2016) para el destino Cuba, Delis y Echarri (2015) en el Centro Histórico de La Habana, sobre varios destinos de naturaleza cubanos. Estos estudios, aunque han coincidido en el método o herramienta a utilizar, difieren, al igual que los estudios internacionales sobre este tema, en cuanto al enfoque aplicado, así como en el proceso de determinación de los indicadores y, por supuesto, en los indicadores determinados para cada caso.

Otros estudios en Cuba sobre esta misma dinámica de análisis han versado sobre la conceptualización del sistema turístico (Martín, 2006), su desarrollo (Figueras, 2008) y aspectos concretos alrededor de sus componentes en función de proponer metodologías para su pronóstico (Delgado, 2014; La Serna, 2014; Perelló, 2005), su desempeño económico y espacial y los impactos a nivel social (Vargas, 2013; Pérez, 2013; Pérez, 2011; Echarri, 2006). Estos análisis asumen al destino como una gran organización que basa su gestión en las funciones que desempeñan los diferentes actores que estén presentes en el mismo. La gestión por funciones define y establece áreas de trabajo mediante la creación de varias unidades especializadas y jerarquizadas que son responsables de diferentes actividades específicas (Villazón, 2015; Williams, 2008; Taylor y Ford 1980), pero que no permiten entender al destino de manera integrada, generando problemas de fragmentación que impiden visualizar y gestionar las interacciones que deben existir entre las partes.

El enfoque funcional, si bien provee claridad en los objetivos particulares y su procedimiento, encuentra dificultades para entender las interrelaciones entre los componentes, orientándose hacia el fin específico que le ha sido asignado a cada unidad. Esta debilidad puede ser corregida asumiendo un enfoque de gestión por procesos, el cual provee a las organizaciones de las secuencias de actividades que deben realizar en conjunto y conscientes de sus interdependencias con el propósito de que puedan cumplir una misión compartida.

Si bien el enfoque por procesos ha sido aplicado a la gestión de las organizaciones empresariales concebidas como un sistema, no se han aprovechado la validez de sus principios en el análisis de la sostenibilidad de los destinos, ya que los enfoques prevalecientes se basan en modelos tradicionalmente funcionales, como es el caso del modelo presión estado respuesta (PER). El modelo PER está basado en una lógica de causalidad: las actividades humanas ejercen presiones sobre el ambiente y cambian la calidad y cantidad de los recursos naturales (estado). Asimismo, la sociedad responde a estos cambios a través de políticas ambientales, económicas y sectoriales (respuestas) (OCDE, 1993). Si bien resulta un esquema lógico en términos de la relación entre presiones, estado y acciones, sugiere una relación lineal de la interacción entre las actividades humanas y el ambiente, ocultando los aspectos complejos de estas interacciones, presentándose como una oportunidad para la inclusión del enfoque por procesos, de modo tal que estas relaciones causales sean analizadas a partir de sus funciones.

Ante la multiplicidad de enfoques, modelos y herramientas, así como las diferencias entre las investigaciones que siguen los mismos métodos para evaluar la sostenibilidad del desarrollo de los destinos turísticos, se hace necesario establecer una base uniforme para definir niveles de sostenibilidad y al mismo tiempo que permita establecer comparaciones espaciales y temporales entre diferentes destinos turísticos, por lo que se plantea como objetivo general de esta investigación valorar la validez de los principios del enfoque a procesos en la evaluación de la gestión sostenible de los destinos turísticos.

MARCO METODOLÓGICO

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Específicamente, la investigación turística está concebida como la formulación de preguntas, la sistemática colección de información para responder a esas preguntas, y la organización y análisis de los datos con el fin de obtener pautas de comportamiento, relaciones y tendencias que ayuden al entendimiento del sistema, a la toma de decisiones o a la construcción de predicciones bajo el abanico de varios escenarios alternativos de futuro (Sancho, 2008). Teniendo en cuenta su alcance, y siguiendo a Perelló (2011), la investigación es de tipo descriptiva, pues como su tipología lo indica en el desarrollo del estudio científico se describe lo más preciso posible al fenómeno que se investiga; al mismo tiempo Hernández, Fernández y Baptista (2006), coinciden en que los estudios descriptivos, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos [variables], aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Es por ello que en este tipo de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, conceptos, principios y tendencias.

El estudio se basó en una amplia revisión bibliográfica partiendo del completamiento de las bases teóricas, utilizando el análisis bibliográfico como método empírico, que facilitó la identificación y consulta de fuentes de información necesarias para extraer y recopilar datos esenciales en la conformación de la investigación. Los principales tópicos de consulta desde la bibliografía especializada estuvieron en relación con los temas del enfoque a proceso, y de la gestión sostenible de los destinos turísticos.

La utilización de este método reveló conceptos interpretados y definidos desde diversas perspectivas, así como permitió reconocer las prácticas más generalizadas del enfoque a proceso en organizaciones, sus principios y ventajas. Desde un análisis histórico- lógico se estructuran los contenidos en el cuerpo del trabajo; los cuales son presentados desde lo simple a lo complejo y siguiendo los procesos de pensamiento

lógico, lineales, secuenciales y relacionables; de tal forma se lograron dos aseveraciones en relación con los destinos turísticos, primero que puede ser visto como una organización sistémica, y segundo, desde las propias características que ellos revelan como una organización, se sustenta la justificación de incorporar el enfoque a proceso para la evaluación sostenible de su gestión, herramienta que hasta hoy generalmente ha sido utilizada en la gestión de organizaciones empresarial.

EL DESTINO TURÍSTICO COMO ORGANIZACIÓN SISTÉMICA

El destino turístico como un hecho integral de la actividad turística hace que esté conformado por subsistemas endógenos y exógenos, prescindiendo de una concepción como organización sistémica que permita integrar en un instrumento de análisis el comportamiento sistemático de sus interrelaciones e intereses.

LA ORGANIZACIÓN. CONCEPTOS Y CONSIDERACIONES GENERALES

La norma internacional ISO 9000:2015 define a la organización: como una persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones y responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos. Las organizaciones son entidades creadas por la sociedad, o por grupos de personas, con el fin de lograr en forma conjunta un resultado, un producto, un bien o un servicio. El reto consiste en que ésta opere adecuadamente y logre con éxito el propósito o misión para la cual fue creada (Narváez, Lavell y Pérez, 2009).

Estos mismos autores señalan además que su creación parte de dos premisas:

- 1) Que sean constituidas por el estado o un grupo de personas que tienen una misión compartida o propósito común que cumplir;
- 2) Que para cumplir con esa misión lo hagan a través de procesos.

De acuerdo a la teoría de sistemas, “la organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco

sistemático para la descripción del mundo empírico (Pereira, 2016; Bertalanffy, 2012), criterio que coincide con lo expresado por Coaguila (2017); Escudero (2013) y Zaratiegui, 1999), quienes plantean que la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos.

La consecución de un mayor o menor desempeño de la organización, estará basada en el “cómo” se dan las interrelaciones de los elementos que la conforman. Para lograr mejores relaciones y cooperación entre estos es importante que la misma se conciba como un sistema; sin embargo, todavía persisten dos puntos de vista (Villazón2015; Sandoval, 2007; Hernández Lugo, 2001; Rummler, 1995):

- La organización desde el punto de vista vertical o funcional (Villazón, 2015; Williams, 2008; Taylor y Ford, 1980).
- La organización desde el punto de vista horizontal enfoque a proceso (Villazón, 2015; Trishler, 1998).

A modo de resumen se presentan las diferencias entre ambos enfoques en la tabla siguiente:

Tabla 1 Diferencia entre enfoque funcional y el enfoque a proceso

	ENFOQUE FUNCIONAL	ENFOQUE A PROCESOS
Orientación a los clientes	Orientación en función de la especialización del trabajo, hacia las funciones y no hacia las necesidades o expectativas del cliente.	Parte de identificar los grupos de interés orientándose hacia sus necesidades y expectativas.
Definición de Objetivos	Objetivos funcionales no alineados con los objetivos totales del negocio, con visión hacia los objetivos del departamento.	Alineados con los objetivos totales del negocio, con una visión global hacia la organización.
Estructuras	Poco flexibles, flujos de actividades funcionales, estructuras verticales, división en la especialización del trabajo.	Flexibles, flujo de actividades interfuncionales, estructuras horizontales, trabajo en equipo.
Liderazgo	Los líderes funcionan por área funcional de modo que no establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización sino hacia los departamentos, el liderazgo lo lidera el responsable de cada departamento.	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Generalmente el liderazgo lo lidera el propietario o responsable proceso.
Efectividad en el logro de resultados	Los procesos generalmente no están identificados, se enfocan hacia sus funciones y no hacia el resultado o productos, incluyen actividades duplicadas y con poco valor agregado.	Identifican los procesos, enfocados en el producto y servicio final en correspondencia con las expectativas y necesidades de sus grupos de interés, con enfoque hacia la mejora continua y eliminando todas las actividades que no aportan valor.

Fuente: Elaboración Propia

CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES SISTÉMICAS

Según Mateo (2005), el enfoque sistémico es interdisciplinario y constituye una perspectiva metodológica para el estudio de los objetos integrados y de las dependencias e interacciones armónicas. Además, se dirige a conocer los mecanismos de integración de los sistemas, o sea las formaciones integrales que constituyen unidades orgánicas, todas formadas por elementos interrelacionados e interactuantes que no pocas veces son heterogéneos.

Cárdenas (2005) por otra parte señala que hay que tener en cuenta que cada sistema constituye el elemento jerárquicamente superior. La organización sistémica no se trata de un equipo o una unidad que aisladamente obtiene resultados homogéneos, sino que todos trabajan en función de sus objetivos. Una organización mejora cuando logra la integración de sus sistemas reflejados en la optimización de su productividad y

la efectividad de sus resultados, y para ello es fundamental orientar la gestión hacia una misión común, compartida y conocida por todas las unidades que la integran, y asimismo define alinea y controla los procesos mediante los cuales éstas unidades interactúan para cumplir con esa misión (Antúnez, Fernández y Delgado, 2017a; Fernández, 2016; Antúnez, 2016; Arias y González, 2014).

Estas organizaciones sistémicas tienen una estructura, pero ésta puede ser cambiante y adaptable en el tiempo, según sean las condiciones del entorno y de los cambios internos que se experimenten, identificándose los elementos siguientes (Narváez, Lavell y Pérez 2009):

1) Los insumos, que se reciben de los proveedores externos (extrae y asimila del entorno) son para transformarlos en un producto o resultado final.

2) Los procesos, constituidos por las interacciones sucesivas que deben existir entre las unidades que intervienen y participan dentro de la organización para transformar progresivamente y en forma conjunta los insumos, hasta obtener el producto o resultado final esperado.

3) El producto o resultado final que la organización genera responde a los requerimientos y las especificaciones del cliente o usuario externo.

4) El cliente o usuario del producto, es el que alimenta al sistema con sus requerimientos y las especificaciones o características del producto que se quiere lograr.

Teniendo en cuenta estos elementos es significativo reconocer cómo habitualmente las organizaciones se asocian a empresas, o movimientos sociales pero no a un territorio o destino, sin embargo, se puede considerar que si bien las organizaciones sistémicas tienen un objetivo claro con características específicas, el destino turístico puede ser considerado una organización sistémica si se tiene en cuenta que de igual manera responde a estas características que las singularizan, a los elementos que la conforman y su gestión prescinde de un enfoque sistémico, respondiendo a objetivos definidos.

EL DESTINO TURÍSTICO: ALGUNOS ENFOQUES ANALÍTICOS

Las complejas relaciones formadas por la constante integración de elementos de diferente naturaleza (culturales, naturales, empresas, e infraestructuras) hacen que la actividad turística se considere un sistema, denominado por Beni (1997) sistema turístico, y defendido por diversos autores en los últimos 20 años de investigación turística (Pereira, 2016; Vázquez, *et al.*, 2013; Anton *et al.*, 2012; Panosso, 2011; Baggio y Cooper, 2010; Santos, 2007; Vera *et al.*, 1997). Tal y como plantea Coelho (2010) y Mascarenhas (2010) el turismo puede entenderse mejor si se analiza como un sistema que favorece la interacción entre los visitantes y el territorio, en un intercambio entre las diferentes partes que lo componen (Murphy, 1983), y que siguen una lógica de procedimientos definida por las interconexiones e interacciones que existen entre sus subsistemas subordinados (Sessa, 1988).

Adicionalmente Martin (2006), defiende la mirada sistémica del turismo desde su modelo pentagonal, donde incluye los subsistemas (exógenos y endógenos), que a su vez se encuentran inmersos en un entorno (macroentorno), lo cual es corroborado por Cosa (2011) al referirse a la organización o empresa como un sistema del cual se ramifican los subsistemas de niveles diferentes e interdependientes, reflejando los puntos comunes entre el sistema turístico (que tiene su máxima representación en el destino turístico) y las organizaciones.

El destino turístico, es considerado un fenómeno complejo cuya definición presenta desafíos que los autores lo enmarcan desde diferentes perspectivas de análisis, pero siempre tienen implícito la relación que se establecen entre sus componentes: como espacio físico o geográfico (Becker, 2014; Anjos & Oliveira 2013; Anton *et al.*, 2012; Vera *et al.*, 1997; Bull, 1994 y Acerenza, 1987), como producto turístico (Pearce, 2014; Marín, 2012; López & López, 2007; Hudson, 2005; OMT, 2004; Bigné *et al.*, 2000; Buhalis, 2000; Cooper, 1993) y otros que tienen una visión mixta (Echarri, 2007; Barrado, 2004; OMT, 2004; Framke, 2002).

Considerando esta diversidad de criterios se hace necesario una mirada más holística e integrada del concepto de destino turístico, que permita una lectura dinámica sobre las realidades que lo caracterizan, definiéndolo desde esta investigación, como un territorio con límites geográficos definidos, presentando diferentes características naturales o antrópicas, formado por elementos espaciales (recursos territoriales, e infraestructuras), administrativos (legislación, políticas), y productivos (factores y recursos de producción, agentes, e inversión) así como; por las interrelaciones entre los turistas y la comunidad, en una diversidad de intereses que en ocasiones son convergentes pero otras veces son antagónicos.

Cosa (2011) señala que las organizaciones y por tanto los destinos turísticos, pueden ser gestionados de manera sistémica, mediante un modelo especial de la realidad empresarial, en donde ésta es concebida como un macroproceso, siendo las entradas la exigencia de satisfacer las necesidades de los grupos de interés y las salidas la satisfacción de esas necesidades, que puede ocurrir de modo indirecto a través de la producción de bienes económicos y de modo directo a través del consumo.

Existe coincidencia en la literatura al señalar que la gestión de un destino es un conjunto de acciones que administrando recursos de diversas naturalezas persiguen el mismo fin, y que la actividad económica dentro de esta gestión debe enfocarse, desde dos puntos de vistas que se complementan y confluyen en el mercado: la oferta y la demanda. En la medida en que esta confluencia se produzca armónicamente se alcanzará la eficiencia; la visión de la oferta está subordinada a la demanda la cual marca las necesidades a cubrir proporcionando experiencias satisfactorias.

Es evidente que ambas visiones se complementan, y que la visión desde el “lado oferta” tiene tres características intrínsecas (Antón *et al.*, 2012; Vera *et al.*, 1997):

- El fraccionamiento de la oferta: con múltiples agentes independientes, de muy diversa naturaleza (públicos y privados) que configuran la cadena del valor del producto turístico.
- La territorialidad: el producto-servicio se produce y consume en un determinado espacio (destino turístico).

- La transversalidad: el proceso de producción condiciona y está condicionado por otros múltiples sectores y actividades.

En este sentido Ros (2001), plantea que, desde la perspectiva de la demanda, el producto que explica el movimiento de los flujos turísticos es la búsqueda de una experiencia o un servicio en una concreta combinación de componentes tangibles e intangibles (Vera, *et al.*, 1997). Por lo que es imprescindible considerar en la gestión de un destino los tangibles e intangibles en la generación de valor (Bueno2010b). Hay que tener presente que en la mayoría de los casos la demanda condiciona la oferta. Sin embargo, es posible que la oferta, por sus características específicas, pueda condicionar la demanda; y de esta manera, se hace cada vez más necesario que los destinos busquen tanto sus elementos diferenciales (de la oferta), como el segmento de mercado que les interesa (en función de una demanda real o potencial).

En los destinos convergen varios actores socioeconómicos y culturales que por lo general reciben el nombre de grupos de interés, los cuales inciden en su desarrollo. Estos actores, de acuerdo con Torres (2016), Mascarenhas (2010), Coelho (2010), Schianetz y Kavanagh (2008) son: la comunidad de acogida, los turistas, organizaciones no gubernamentales, propietarios de entidades estatales y privadas, los gestores del destino, autoridades políticas e institucionales a diferentes niveles (local, regional o nacional), así como los académicos. La participación de estos actores incide en el desarrollo turístico del destino y constituye un elemento importante a tener en cuenta al gestionarlo como producto turístico.

Diversas son las investigaciones que abordan la creación de un producto turístico para fomentar el desarrollo del turismo en un determinado territorio considerado destino turístico (Pearce, 2016; Pulido, 2009; Dregde, 2006; Beesley, 2005; Teo y Li, 2003; Creer, 2002; Tosun, 2000; Timothy, 1999; Reed, 1997; Palmer y Bijou, 1995; Jamal y Getz, 1995; Bramwell y Rawding, 1994; Greenwood, 1993; Owen, 1992; Holder, 1992; Selin y Beason, 1991; Keogh, 1990). La mayoría de estos aportes adolecen de un déficit analítico importante, al ocuparse sólo de alguna de las dimensiones básicas de las relaciones (la *estructura*, los *contenidos* o la *configuración*), olvidándose del resto y

desaprovechando con ello el potencial explicativo que tiene para la gestión turística de los destinos.

Se reportan en la literatura trabajos que conceptualizan el fenómeno turístico desde la perspectiva de la Teoría General de Sistemas (Pereira, 2016; Bosch y Merli, 2013; Martín, 2010; Jiménez, 2005; Prats y Guía, 2004; Schulte, 2003; Santana, 1997; Beni, 1993; Molina, 1986; Leiper, 1979), aun cuando no han conseguido explicar la lógica concreta de su funcionamiento, es decir, estudiar en profundidad las características de las relaciones que se establecen entre los componentes del mismo. Ello conduce, de acuerdo con Bosch y Merli (2013), a una falta de operacionalización de las relaciones, es decir, un intento por establecer una metodología de estudio de las características de las mismas.

Si bien los modelos identifican y analizan los componentes del sistema turístico, no profundizan en el conocimiento de sus relaciones, lo cual se hace más evidente cuando se hace referencia al desarrollo local, al no contemplar el proceso histórico de un territorio turístico determinado (Pearce, 2016; Pereira, 2016; Merinero, 2009; Dregde, 2006; Beesley, 2005; Palmer y Bijou, 1995; Teo y Li, 2003; Creer, 2002; Rawding, 1994; Bramwell, 1992; Teye, 1988; Elliot, 1987; Walker 1983).

Es evidente, por tanto, el interés que existe por profundizar en este campo de la investigación turística, facilitando herramientas para un conocimiento detallado de las dimensiones analíticas de las relaciones y de la conexión entre la dinámica relacional de un destino y su desarrollo turístico, si se tiene en cuenta que las investigaciones han tenido que lidiar con estas dificultades de base, el enfoque a procesos permitirá establecer una base objetiva para el desarrollo de futuras investigaciones con respecto a este tema, ya que este enfoque reconoce la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos de causa-efecto que sustenta la visión sistémica de un destino, facilitando integrar en un mismo instrumento de análisis las diferentes etapas (planificación, implementación, verificación y control) de un destino en un solo mapa de proceso.

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

PROCESOS: CONCEPTOS Y CLASIFICACIÓN

La palabra “proceso” proviene del latín *processus* y se traduce como avance y progreso. Las primeras referencias del enfoque de gestión a procesos se vinculan al pensamiento administrativo y la conceptualización de la calidad referida por autores como Harrington, (1993), Stoner (1989), Chandler, Skinner y Burns (1972), McGregor y Argyris (1962), Weber Etzioni (1950), Follet, (1924); sin embargo, solo es a partir de 1990 que se materializa en conceptos, metodologías y técnicas para su implementación.

La NC ISO 9000:2015 establece como proceso el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. Varios son los autores que definen el concepto de proceso desde diferentes perspectivas; aun así, la mayoría coincide en defender tres elementos esenciales, las entradas, las transformaciones y las salidas (Gómez, 2001; AITECO Consultores, 2003; Acevedo, 1999; Galloway 1998; Colección, 1995). Considerando que existen puntos comunes en las definiciones de proceso se advierte que:

- El proceso requiere de entradas, las cuales pueden definirse atendiendo a las características propias del proceso, pudiendo ser insumos, documentación, controles o información.
- Las entradas se transforman mediante las actividades (que siempre tienen que aportar valor al cliente) con la participación de personas de manera manual o mediante el uso de tecnología.

- El resultado de la transformación conduce a la salida (que difieren) atendiendo a las particularidades del proceso.
- Los procesos cruzan uno o varios límites organizativos funcionales, transitan por la organización horizontal y verticalmente interactuando entre ellos.

Sistematizando los conceptos anteriores se puede definir que un proceso es un conjunto de actividades interdependientes que aportan valor en función de las expectativas de los grupos de interés, que transforman las entradas en salidas en correspondencia con los objetivos definidos por la organización

CLASIFICACIÓN

En la revisión bibliográfica realizada no se advierte una visión única para clasificar los procesos, la mayoría de los autores coinciden en señalar que responde a la finalidad u objetivo de la organización, reconociendo de modo general dos formas de agrupamiento, uno que lo agrupa en tres procesos: estratégicos, claves y de apoyo (Méndez, 2016; Ríos, 2015; Torres, 2014; Elías, 2010; Ulacia, 2007; Fernández, 2005; Vázquez, 2004; Lloyd's Register Quality Assurance, 2002; Zaratiegui, 1999) y la otra en cuatro agrupamientos que son planificación, de realización del producto/ servicio, de gestión de recursos, de medición, análisis y mejora (Torres, 2014; Galán, 2012; Pérez, 2010; Ulacia, 2007; Fernández, 2005; Beltrán *et al.*, 2002; ISO 9000:2000).

Sin embargo, ambas clasificaciones asumen conceptualmente en su esencia los mismos criterios, según se describen a continuación:

- Procesos de planificación (estratégicos): están vinculados a las actividades que definen la proyección de la empresa, buscando el establecimiento de políticas, estrategias, fijación de objetivos y aseguramiento de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- Procesos de realización del producto/ servicio (claves): permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, tienen un impacto directo en el grupo de interés, creando valor para éste.

- Procesos de gestión de recursos (de apoyo): gestionan los recursos institucionales tangibles e intangibles y soportan el desarrollo de la institución.
- Procesos de medición, análisis y mejora: posibilitando su seguimiento, control y el establecimiento de acciones de mejora.

Al incorporar esta clasificación (planificación, de realización del producto/servicio, de gestión de recursos, de medición, análisis y mejora) en otras instituciones que no se comportan como una organización empresarial, como es el caso de los destinos turísticos, requieren en su adaptación sintetizarlo en tres procesos, los que tienen en cuenta que los mismos funcionan como un sistema que asume un modelo propio de gestión y que lo particulariza; a los efectos de esta investigación, esta tipología se asume en estos tres procesos (planificación, de realización del producto/servicio, de medición, análisis y mejora), pues los de gestión de recursos estarían asociados al modelo en cuestión que asuma el destino.

EL ENFOQUE A PROCESO: VENTAJAS. METODOLOGÍAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Según Gallego (2007), el enfoque a procesos permite definir estándares capaces de garantizar que las actividades se realicen correctamente y bajo un mismo patrón de calidad, aunque sean llevadas a cabo por diferentes personas en distintos momentos. No obstante, ello no exime que ante cualquier eventualidad entre a funcionar la creatividad y capacidad de respuesta del personal. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la Organización, junto con las interacciones entre estos, así como su gestión, puede denominarse "Gestión por Procesos", siendo el enfoque a proceso el medio, y la gestión el fin a alcanzar (Villazón, 2010; Ulacia, 2007).

VENTAJAS DEL ENFOQUE A PROCESOS

Existen tres elementos fundamentales que justifican el enfoque a proceso como estrategia administrativa (Coaguila, 2017; Rodríguez, 1997; Pérez, Fernández, Roure,

1995; Harrigton, 1993; Michael; Hammer & James Chammpy,1993; Meriño & Velazco, 1991):

1. Cambios en las expectativas y necesidades del cliente haciéndose cada día más exigente (mercado más desarrollado, cliente con más conocimiento y una oferta creciente en mercados globalizados);
2. Necesidad de eficiencia en las organizaciones (entorno de elevada competencia que exige mayor control de costos);
3. Estructuras funcionales que no se adaptan a las necesidades de la organización.

Partiendo de estos elementos que justifican la importancia de este enfoque de gestión es de considerar que sus principales aportes en las organizaciones se relacionan con los aspectos siguientes (Méndez, 2016; Haza, 2014; Pérez, 2010; Rafa, 2010; Ulacia, 2007; Aramanti, 2002; González, 2002; Blanco, 2000):

- Reducción de etapas y tiempos innecesarios de manera que disminuya la duración total del proceso.
- Simplificación de estructuras a través de una adecuada reducción del personal y los departamentos implicados.
- Eliminación de actividades sin valor añadido, de manera que se mantengan las estrictamente necesarias para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigentes.
- Inclusión de actividades de valor añadido que incrementan la satisfacción del cliente.
- Ampliación de las funciones y responsabilidades de los recursos humanos, factor determinante en el logro de un personal polivalente.
- Reducción de costos e incremento de la eficacia y eficiencia a partir de la mejora continua.
- Integración de un pensamiento sistémico de la empresa como un todo que rebase los estrechos marcos del pensamiento por funciones, tareas o puestos de trabajo.
- Facilita el cambio de mentalidad en la manera de operar de la organización y sus directivos, los orienta a la satisfacción del cliente.

- Mejora de la calidad real de las organizaciones y de la calidad percibida por los clientes del proceso.
- Facilita un enfoque global de pensamiento basado en riesgos, de mejora continua, dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados, utilizando el ciclo PHVA.

Sin embargo, resulta interesante como el fenómeno del *empoderamiento* es un aporte del enfoque a procesos y de modo general es poco abordado. Esta condición, cuando se busca en los antecedentes fue defendida por Parker Follet (1924), logrando reducir la brecha entre *el enfoque mecanicista de Taylor* y el contemporáneo que enfatiza el *comportamiento humano*, lo que pone en la mira la participación de los trabajadores en la organización y en las metas comunes con los ejecutivos, a lo que se ha dado en llamar gerencia o gestión participativa.

El enfoque a procesos permite ejercer un control permanente sobre cada uno de los procesos y sus vínculos dentro del sistema, lo que facilita el conocimiento de los resultados que obtienen y cómo contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A través de la mejora continua, la organización se autorregula constantemente y se ajusta a las necesidades del mercado, lo cual se logra a partir de la implementación de una metodología para diseñar o rediseñar los procesos.

Tomando en consideración los elementos antes expuestos, el enfoque a procesos representa la forma de conducir, administrar efectivamente las actividades, interrelaciones y recursos de una organización, concentrándose en el valor agregado para los grupos de interés; nace de la necesidad de lograr que estas tengan la capacidad de adaptarse al entorno cambiante y que sean sostenibles en el tiempo.

METODOLOGÍAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE A PROCESOS

Las metodologías para la implementación del enfoque a proceso que reconoce la bibliografía consultada son las defendidas por los siguientes autores (Ulacia, 2007; Beltrán et al., 2002; ISO 9000:2000; Communications Group, 1998 Galloway, 1998;

James Rummler & Brache, 1995; Harrigton, 1993), cuyas diferencias fundamentales se basan en el tipo de organización, el enfoque del investigador y el nivel de complejidad que se persigue.

Derivado de este análisis, se plantean las siguientes consideraciones, la concepción genérica abarca diferentes etapas o momentos, por lo general no son menos de seis etapas, siempre responden al diseño y al rediseño del proceso, evidenciándose elementos comunes como la creación de un equipo de trabajo, identificación y clasificación de los procesos, el control, la retroalimentación y mejora; así como que todas están dirigidas a empresas.

En este sentido, Beltran *et al.*, (2002) plantea que las actuaciones que debe emprender una organización para asumir este enfoque en su sistema de gestión responden a la norma ISO 9000:2000 y al modelo de excelencia empresarial, recogidos en cuatro pasos:

- 1) La identificación y la secuencia de los procesos.
- 2) La descripción de cada uno de sus procesos.
- 3) El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen.
- 4) La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

En cuanto a la identificación de los procesos, Trishler (1998) plantea que no todos los procesos de una organización deben considerarse. La selección debe surgir a partir de un profundo análisis que determine el grado en que cada uno añade valor para los distintos grupos de interés y de lo significativos que sean para el logro de los resultados.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son los siguientes (Méndez, 2016; Pérez, 2010; Rafa, 2010; Ulacia, 2007; Beltrán *et al.*, (2002) y Trishler, 1998):

- Influencia en la satisfacción de los grupos de interés.
- Influencia en la misión y estrategia, los riesgos económicos y la utilización intensiva de recursos.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.

- Influencia en los Factores Clave de Éxito.

Los descriptores a tener en cuenta para implementar el enfoque a proceso en la etapa de modelación del procedimiento metodológico en cuestión son: los grupos de interés, el mapa de procesos y la ficha de proceso.

EL ENFOQUE A PROCESO EN SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Las organizaciones empresariales gestionadas mediante el enfoque a procesos tienen características distintivas, estas son el enfoque sistémico, orientación a los resultados de los procesos y del sistema, enfoque al cliente o (grupos de interés), mejora continua, integración de los proveedores, flexibilidad en el diseño de los procesos con énfasis en el valor agregado, competencia, toma de conciencia (aprendizaje permanente, liderazgo directivo), empoderamiento, participación y delegación) (Coaguila, 2017; Zaratiegui, 1999; Roure, Moriño y Rodríguez, 1997; Pérez, 1996; Harrington, 1993; Follet, 1924).

Habiendo reconocido que los destinos pueden ser entendidos como la expresión del sistema turístico y en consecuencia como organización, las características antes mencionadas pueden serles característico, si el enfoque a proceso se reconoce como parte de la gestión. Al respecto, otros autores plantean que, para lograr este enfoque de gestión en los destinos, teniendo en cuenta la diversidad de culturas organizacionales que en él convergen, se requiere el diseño de la estructura de procesos (parte operativa) y los cambios de tipo cultural (gestión del cambio), necesarias para tener este enfoque. Indican que el propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (Escudero, 2013; Roure, Rodríguez y Badal, 1997).

De acuerdo con Ulacia (2007), la característica distintiva y diferenciadora del enfoque a proceso es la existencia de equipos multidisciplinarios que desarrollan diversas actividades relacionadas para lograr un fin común que satisfaga las necesidades

de los grupos de interés de la entidad. Al mismo tiempo que eliminan aquellas actividades innecesarias que generan ineficiencia, establecen indicadores de medida que permiten un mayor control y retroalimentación del desempeño de la organización.

En resumen, las ventajas de la inserción del enfoque a proceso en la gestión sostenible de los destinos turísticos, puede consignarse en:

- Permite integrar múltiples actores de diversas naturalezas que configuran la cadena de valor del producto turístico en el destino.
- Es una herramienta para la gestión que facilita identificar áreas de actuación en un entorno de mejora continua, permitiendo la retroalimentación, contribuyendo a la planificación y a la toma de decisiones.
- Identificación y participación de los grupos de interés, logrando un enfoque integrado hacia sus necesidades expectativas, lo que facilita homogeneizar el diseño de objetivos comunes en la gestión integral del destino.
- Simplificación de estructuras, enfocando el trabajo hacia una única cultura organizacional y de gestión en el destino.
- Inclusión de actividades de valor añadido que incrementan la satisfacción de las expectativas hacia los grupos de interés previamente identificados.
- Ampliación de las funciones y responsabilidades de los recursos humanos, logrando que el personal deje de ser un ente aislado en el destino, sintiéndose parte de todo el proceso.
- Reducción de costos e incremento de la eficacia y eficiencia a partir de la mejora continua (indicadores), evitando las grandes diferencias de capacidad y de asunción de riesgos financieros
- Gestión participativa, democrática y empoderamiento.

Desde mediados de los 90 del siglo xx, se han reconocido problemáticas asociadas a la gestión de los destinos turísticos, siguiendo a Antón *et al.*, 2012; Zapata, 2008; Vera *et al.*, 2011, 1997; y Socher, 1993, las carencias pueden sintetizarse en los ámbitos del establecimientos de objetivos, cultura organizacional, riesgos financiero y el propio

desarrollo turístico, estas deficiencias podrían encontrar soluciones adecuadas si el enfoque a proceso se asumiera como una herramienta para evaluar su gestión.

Tabla 2 Resumen de la gestión de los destinos desde dos visiones

	Gestión de destinos (Tradicionales)	Gestión de destinos turísticos (Enfoque a proceso)
Definición de Objetivos	Diversos objetivos (atendiendo a las particularidades de la organización).	Único fin común en función de las necesidades y expectativas de los grupos de interés logrando un enfoque integrado.
Estructuras	Diferentes culturas organizacionales y de gestión.	Única cultura organizacional y de gestión.
Visión de riesgos financiero	Diferencias de capacidad y de asunción de riesgos financiero.	Reducción de costos financieros e incremento de la eficacia.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se determinaron los elementos que caracterizan una organización sistémica logrando una mayor visualización de todos los procesos que la rigen y de sus interrelaciones, reconociendo que el destino puede ser visto como una organización sistémica.

La incorporación del enfoque a proceso como una herramienta en la evaluación de la gestión sostenible de los destinos turísticos permitirá reconocer y comprender la visión holística de la sostenibilidad en los destinos turísticos y al mismo tiempo disminuirá el carácter subjetivo de las variables que integran las dimensiones de la sostenibilidad.

El análisis de las publicaciones científicas corroboran la tendencia a nivel internacional y del contexto nacional, acerca del predominio de estudios relacionados con propuesta de modelos, metodologías y herramientas que logren explicar un conocimiento detallado de las dimensiones analíticas, de las relaciones y de la conexión entre la dinámica relacional de un destino y su desarrollo turístico sostenible, evidenciándose que las investigaciones han tenido que lidiar con estas dificultades de

base, el enfoque a procesos permitirá establecer una base objetiva para el desarrollo de futuras investigaciones con respecto a este tema, ya que este enfoque reconoce la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos de causa-efecto que sustenta la visión sistémica de un destino turístico, facilitando integrar en un mismo instrumento de análisis sus diferentes etapas (planificación, implementación, verificación y control) en un solo mapa de proceso, al mismo tiempo que permitirá evaluar las dimensiones de la sostenibilidad desde las relaciones intra-dimensionales e inter-dimensionales que en él se producen.

THE PROCESS APPROACH FROM A BUSINESS MANAGEMENT TOOL TO A TOOL TO ASSESS THE SUSTAINABILITY OF TOURIST DESTINATIONS

ABSTRACT

The objective of this paper is to assess the validity of the principles of the approach to processes in the sustainable management of tourist destinations, based on the experiences in the business sector referred to in the scientific literature consulted. Using fundamentally the synthesis methods of the bibliography on the subject matter of the study and the comparative analysis. The results of this analysis showed that the advantages of this approach can be exploited in the sustainable management of destinations based on a better understanding and recognition of the complex dynamics that occur in them and in the search for a holistic view of their relationships. Allowing also some reflections on the nature of the tourist destinations, as systemic organization determinants for its management.

KEYWORDS: SUSTAINABILITY. PROCESS APPROACH. TOURIST DESTINATIONS.

REFERENCIAS

Antón, S y F. González (Coordinadores) (2005) Planificación Territorial del Turismo, Editorial UOC, Barcelona, 216 pp.

Antón, S y F. González (Coordinadores) (2007) A Propósito del Turismo. La construcción social del Espacio Turístico, Editorial UOC, Barcelona, 346 pp.

Ávila Bercial, R., & Barrado Timón, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Cuadernos de Turismo.

Barrado, D. A. (2004) El concepto de destino turístico: una aproximación geográfica territorial. Estudios Turísticos (160) pp. 45-68.

Barrado, D. (2015) Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración, Cuadernos de Turismo, nº 35, pp. 335-357.

Beltrán, J.; Carmona M. A.; Carrasco, R.; Rivas, M. A. y Tejedor, F. Guía para una gestión basada en procesos. Editorial Instituto Andaluz de Tecnología. España. 2002.

Cañizares, M. del C. (2013) Sostenibilidad y Turismo: de la Documentación Internacional a la Planificación en España «Horizonte 2020» Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N.º 61 pp. 67-92.

Capacci, A. (Editor) 2003 Paisaje, Ordenamiento Territorial y Turismo Sostenible, Università degli Studi di Genova, Génova, 205 pp.

Carranza, F. X. (2003) Los Instrumentos de Gestión Territorial del Turismo, Tema 1 Territorio y Turismo, Master en Gestión Turística para el Desarrollo Local y Regional, CETT, Barcelona, 43 pp.

Coelho, P, Mascarenhas, A., Vaz, P., Dores, A., TB, Ramos (2010). A framework for regional sustainability assessment: developing indicators for a Portuguese region. Sustainable Development.

Cruz, N. El turismo en el Centro Histórico. La Habana Vieja. Cuaderno Informativo. Plan Maestro - Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, La Habana. 2016.

Cruz, N. La Gestión Integral del Centro Histórico. Nuevos desafíos. Cuaderno Técnico, Plan Maestro - Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, La Habana. 2017.

Da Silva Ferreira, L y E. W. Correia Dantas (2015) Culturas de ordenamiento territorial como metodología de análisis para estudios geográficos de turismo, Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 24, pp. 135 - 152.

Da Silva, L. C. y J. da Costa (2014) Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito, Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 8(2), pp. 222-237.

Dredge D. (1999) Planificación y diseño de Destinos Turísticos, Annals of Tourism Research en español, Vol. 1 N° 2, pp. 394 - 414.

Enright, M. J. and J., Newton (2004) Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management* 25, 777–788.

Echarri, M. Análisis geográfico del turismo en ciudades patrimoniales. Caso de estudio: Centro Histórico de La Habana. Tesis Doctoral. Facultad de Geografía, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. 2006.

Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ley No.81 del Medio Ambiente. Ciudad de La Habana, Cuba: Edición extraordinaria. (11 de julio de 1997).

Gallego, J. Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Editorial Thompson Paraninfo. 3ª reimpresión. Madrid. España. 2007.

García, G. “Gestión del desarrollo sostenible en turismo”, Publicaciones CODIMA, Barcelona, 2001.

González, J. M., E., Salinas, E., Navarro, A. A., Artigues, R. Remond, I., Irigoy, M. Echarri and Y. Arias (2014) The City of Varadero (Cuba) and the Urban Construction of a Tourist Enclave, *Urban Affairs Review*, Volume 50 Issue 2 March 2014, pp. 206 - 243.

Hernández, A. y Lemus, H. Enfoques por Procesos. Confección y aplicación de un procedimiento en la industria del ocio. Tesis de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echavarría. Ciudad de la Habana. Cuba. 2001.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR). Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio. Costa Rica. 2008.

López, E. Aplicación del Enfoque de Procesos en el Servicio de Alojamiento del Hotel Florida. Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Negocios. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. Cuba. 2004.

López Palomeque, F., Torres-Delgado, A., Font Urgell, X., & Serrano Miracle, D. (2018). Gestión sostenible de destinos turísticos: la implementación de un sistema de indicadores de turismo en los destinos de la provincia de Barcelona. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 77, 428– 461. doi: <http://dx.doi.org/10.21138/bage.2547>

Lozato-Giotart, J. P. (2003) *Géographie du tourisme. De l'espace consommé a l'espace maîtrise*, Pearson Education, Pâris, 312 pp.

Marrocu, E. y R. Paci (2013) Different tourists to different destinations. Evidence from spatial interaction models, *Tourism Management* 39, pp. 71-83.

Márquez, L., & Cuétara, L. (s/a). Propuesta y aplicación de un sistema de indicadores para determinar el índice de desarrollo sostenible global (IDSG) de un destino turístico. Caso: Patanemo, Venezuela. *Faces*, XVII(1).

Martin, R.A. (2010): "Principios, organización y práctica del turismo" Editorial Félix Varela. La Habana.

Moreno de León, M., Cabrera Hernández, J., Tejeda Montero, M., & Castillo Sánchez, L. "Turismo Sostenible: Realidades y Perspectivas". 2004.

Morère, N., & Perelló, S. Turismo Cultural. Patrimonio, museos y empleabilidad. Madrid, España: Escuela de Organización Industrial. Fundación OEI. 2013.

Navarro, E., et al (2012) Carrying capacity assessment for tourist destinations. Methodology for the creation of synthetic indicators applied in a coastal area, *Tourism Management* 33, pp. 1337-1346

NC ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba. 2015.

Organización de las Naciones Unidas. Nuestro Futuro Común o Informe Brutland. 1987. Disponible en: <http://www.tij.uia.mx/elbordo/vol05/>. (consulta: octubre del 2017).

Organización Mundial del Turismo (OMT). "Carta de Turismo sostenible, aprobada en la Conferencia Mundial sobre Turismo Sostenible realizada en Lanzarote", Islas Canarias, 1995.

Organización Mundial del Turismo (OMT). Agenda para planificadores locales: turismo sostenible y gestión municipal: edición para América latina y el Caribe. Madrid, España. 1999.

Organización Mundial del Turismo (OMT). "Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural. Guía práctica", España, 2004.

Organización Mundial del Turismo (OMT). Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica. Madrid, España. 2005.

Organización Mundial del Turismo (OMT). Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Por un turismo más sostenible. Guía para responsables políticos. Madrid, España. 2006.

Organización Mundial del Turismo (OMT). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2017.

Pearce, D. (2016) Modelos de gestión de destinos. Síntesis y Evaluación, Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 2, pp. 1 – 16.

Pérez, Y. El enfoque de procesos en Hoteles Habaguanex: perspectiva metodológica. Trabajo de diploma. Universidad de La Habana. Facultad de Turismo. Cuba. 2010.

Ragagnin, M. y A. C. Castrogiovanni (2015) Geografía e Turismo: Em busca de uma Interacao Complexa, Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade 7(3) pp. 440-458.

Robert, M. O. Evaluación de indicadores de sustentabilidad turística para el centro Histórico de La Habana en el período 2000-2008. Tesis presentada en opción al título de Master en Gestión Turística. Ciudad de La Habana, Cuba: Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. 2010.

Reyes, B. y D. A. Barrado (2005) Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión, Cuadernos de Turismo, 15, pp. 27-43.

Ritchie, J. R.B. and G. Crouch (2005) The Competitive Destinations. A sustainable Tourism Perspective, CAB International Publishing, Oxxon, UK, 272 pp.

Salinas, E. Espacio y planificación del turismo. La Habana. 2007.

Salinas, E., E. Navarro, M. Echarri y J. A. La O (2008) Metodología para la evaluación de la sustentabilidad territorial: el uso de indicadores en destinos turísticos de Cuba, Boletín de la Real Sociedad Geográfica, Número 144, pp. 77-102.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (2008) Modelo de Gestión Turística Local. Principios y prácticas, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, 140 pp.

Silveira, M. A. Turismo y sustentabilidad. Entre el discurso y la acción. (U. f. Panamá, Ed.) Estudios y perspectivas en Turismo, Vol.14. 2005.

Tarlombani da Silveira, M. A. "Turismo Y Sustentabilidad: Entre el discurso y la acción". Universidad Federal de Paraná Curitiba. Brasil. 2005.

TORRES HECHAVARRIA, Lisandra. "Propuesta de esquema metodológico para la evaluación de la sostenibilidad del desarrollo turístico de destinos caso La Habana" Tesis Doctoral. Universidad de La Habana, Cuba. 2016

Troitiño Vinuesa, M. A., & Troitiño Torralba, L. (2018). Visión territorial del patrimonio y sostenibilidad del turismo. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 78, 212-244. : <http://dx.doi.org/10.21138/bage.2716>

Ulacia, Z. La gestión de procesos en la hospitalidad. Editorial Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana. Cuba. 2007.

Valls, J. F (2004) Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles, Ediciones Gestión 2000, España, 252 pp.

Vera, J. F, F. López, M. Marchena y S. Antón (2011) Análisis Territorial del Turismo y Planificación de Destinos Turísticos, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia, 473 pp.

Vera, J. F. y J. A. Ivars. "Una propuesta de indicadores para la planificación y gestión del turismo sustentable", V Congreso Nacional de Medio Ambiente, Madrid, España. 2001.

Zaratiegui, J. R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial. España. 1999.

World Tourism Organization (2007) A practical guide to tourism destination management, Madrid.

Cronologia do Processo Editorial

Recebido em: 08. jun. 2019

Aprovação Final: 30. ago. 2019

Referência (NBR 6023/2002)

ROBERT BEATÓN, Martha Omara; MARTÍNEZ ROBERT, Víctor; SILVA ALFONSO, Deivid. El enfoque a proceso desde una herramienta de gestión empresarial a una herramienta para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos. **Turismo: Estudos & Práticas (RTEP/UERN)**, Mossoró/RN, vol. 8 (Número Especial 2), p. 109-136, 2019 (Turismo sustentable y sus desafíos contemporáneos).