

## PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS DESTINOS TURISTICOS

Martha Omara Robert Beatón<sup>1</sup>  
Maithe Echarri Chavéz<sup>2</sup>  
Jose Antonio Acevedo Suarez<sup>3</sup>  
Maximiliano E. Korstanje<sup>4</sup>  
Halia Cabrera Álvarez<sup>5</sup>

**Resumen:** Los estudios sobre la dinámica del sistema turístico en Cuba presentan al destino como un espacio que basa su gestión en las funciones que desempeñan, generando problemas de fragmentación que impiden visualizar y gestionar las interacciones que deben existir entre las partes. El crecimiento acelerado de los destinos turísticos y la complejidad de los procesos que en el concurren, exige la búsqueda de instrumentos que faciliten evaluar su sostenibilidad. En este sentido la presente investigación tiene como objetivo proponer un procedimiento para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos con un enfoque a procesos, tomando como base las experiencias en el sector empresarial que refiere la literatura científica consultada, apoyada fundamentalmente en los métodos de síntesis de la bibliografía sobre el tema objeto de estudio, el análisis comparativo, estadística descriptiva y el método Delphi. Los principales resultados están asociados con entender y reconocer a los destinos como una organización sistémica, que sustentan la justificación de adaptar y conceptualizar los basamentos del enfoque a procesos en un procedimiento.

**Palabras Claves:** Sostenibilidad, Evaluación, Destinos Turísticos, Enfoque a Procesos, Procedimiento.

### 1 Introducción

En los últimos años, el turismo se ha convertido en un protagonista fundamental en las economías de muchos países, ocupando cada día un papel más importante en la vida y recuperación de diferentes espacios (Hannam, 2002; Hjalager 2007; Zhao & Li 2006). Como bien infieren Lash & Urry (1993) el turismo no sólo remodela las diferentes culturas y a sus habitantes sino geografías enteras en todo el planeta. Dicho crecimiento progresivo del turismo exige la búsqueda de herramientas que logren reconocer en la práctica las complejas interrelaciones que se manifiestan en todas las fases del proceso

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Económicas. Vicedecana Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. E-mail: omara.robert73@gmail.

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Geográficas. Profesora Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. E-mail: maite\_echarri@ftur.uh.cu

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias. Vicerrector de la Universidad tecnológicas de La Habana, Cuba. Ingeniero Industrial, E-mail: acevedo@tesla.cujae.edu.cu

<sup>4</sup> Doctor en Sociología. Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Email: mkorst@palermo.edu

<sup>5</sup> Estudiante Facultad de Psicología. Universidad de La Habana

de gestión de un destino turístico, así como modelos de desarrollo que cumplan con la condición de la sostenibilidad ya que en la actualidad los modelos que persisten implican el crecimiento intensivo y extensivo, lo cual, por la propia naturaleza de la actividad turística, causa impactos considerables en el medio ambiente. El término sustentable, originalmente acuñado en el informe Brundtland, se asocia a la idea de consumir recursos sin afectar –o lo mínimo posible- los recursos de las generaciones futuras. En este sentido, cabe destacar que el análisis y proyección del turismo parte de asumir estructuras metodológicas y modelos que expliquen coherentemente la realidad. Martín (2006), parte de concebir al turismo como un sistema ya que permite penetrar en la complejidad del mismo y analizar de manera fluida las dinámicas que en él se articulan, permitiendo construir mejores políticas públicas y estrategias competitivas para su gestión. Al respecto Fernández et al (1997), sugiere que la aproximación sistémica aplicada al turismo es necesaria por cuanto la diversidad de los componentes que configuran, producen y determinan la dinámica turística en su conjunto, demanda un esfuerzo de racionalización científica y de aproximación metodológica, consciente siempre de simplificar la realidad de las interrelaciones. Partiendo de las carencias de modelos anteriores (McKercher, 2004; Mill y Morrison, 2002; Miossec, 1997; Leiper, 1979. Martín (2006) propone un modelo pentagonal que establece tres grandes divisiones del sistema turístico: los subsistemas exógenos (entorno turístico), los subsistemas endógenos (turísticos) y el macro-entorno (ambiente general), los cuales se relacionan entre sí en un proceso que se denomina dinámica turística, lo cual conduce a respuestas o impactos.

Los estudios sobre la dinámica del sistema turístico en Cuba han versado sobre su conceptualización (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 un espacio 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 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 (Coaguila 2017, Rojas 2014; Plasencia, 2013; Fragueta et al., 2012; Trishler, 1998; Taylor y Ford 1980). 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. Dicha dinámica puede, en ciertas ocasiones, llevar a resultados difusos o simplemente contrastantes que desconcierta a los investigadores profesionales (Carlsen 1999). En otros casos, el enfoque funcional centraliza en la figura del turista como el único agente transformador del capital turístico, relegando otras metodologías, saberes y teorías a posiciones periféricas (Tribe 2007; 2010; Franklin 2007; Pritchard & Morgan, 2007).

Las limitaciones mencionadas anteriormente pueden –y deben- ser corregidas aprovechando los basamentos del enfoque a procesos, el cual provee a las organizaciones

de las secuencias de actividades que deben realizar en conjunto, conscientes de sus interdependencias con el propósito de que puedan cumplir una misión compartida. Si bien el enfoque a procesos ha sido aplicado a la gestión de las organizaciones empresariales concebidas como un sistema, no se han aprovechado la validez de los principios que rigen su basamento 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 (OCDE, 1993). Si bien resulta un esquema lógico en términos de la relación, sugiere una relación lineal de la interacción entre las actividades humanas y el ambiente, ocultando los aspectos complejos de estas interacciones. Partiendo de estos vacíos, los estudios más recientes sobre sostenibilidad han versado sobre la creación de herramientas, métodos y modelos para medir y evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos, aun cuando reconocen que persisten las carencias, fundamentado en que el turismo requiere necesariamente de una evaluación holística (Palomeque et al., 2018; Torres, 2016; Vera et al., 2013; Velasco, 2011; Ávila & Barrado, 2005). De los presupuestos planteados se deriva el objetivo de la investigación que se presenta que consiste en diseñar un procedimiento para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos con un enfoque a procesos.

Las investigaciones más recientes sobre sostenibilidad en el mundo han tratado la creación de herramientas para medir y/o evaluar varios aspectos de la sostenibilidad en el turismo. La Organización Mundial del Turismo (OMT) (1998, 2005, 2007) ha emitido varias guías para la evaluación del desarrollo sostenible en este sector. En el año 2005 esta organización emitió una guía práctica (lista de indicadores) para contribuir a erradicar problemas con respecto a la gestión del desarrollo sostenible en destinos turísticos.

Los estudios sobre la dinámica del sistema turístico en Cuba han versado sobre su conceptualización (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 un espacio 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 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 (Coaguila 2017, Rojas 2014; Plasencia, 2013; Fraguera et al., 2012; Trishler, 1998; Taylor y Ford 1980).

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. Ante la multiplicidad de enfoques, modelos y herramientas, así como las diferencias entre las investigaciones

realizadas siguiendo 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 permita establecer comparaciones espaciales y temporales entre diferentes destinos turísticos, por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué herramienta, permiten evaluar de forma holística la sostenibilidad en un destino turístico?

¿Cómo adaptar los basamentos del enfoque a procesos a la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos?

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 en Cuba, documento elaborado de conjunto entre el Ministerio de Turismo (MINTUR) y el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) cubanos 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.

Ante la multiplicidad de enfoques, modelos y herramientas, así como las diferencias entre las investigaciones realizadas siguiendo 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 permita establecer comparaciones espaciales y temporales entre diferentes destinos turísticos, por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué herramienta, permiten evaluar de forma holística la sostenibilidad en un destino turístico?

¿Cómo adaptar los basamentos del enfoque a procesos a la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos?

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 aprovechando los basamentos del enfoque a procesos, el cual provee a las organizaciones de las secuencias de actividades que deben realizar en conjunto, conscientes de sus interdependencias con el propósito de que puedan cumplir una misión compartida.

Si bien el enfoque a procesos ha sido aplicado a la gestión de las organizaciones empresariales concebidas como un sistema, no se han aprovechado la validez de los principios que rigen su basamento 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 (OCDE, 1993). Si bien resulta un esquema lógico en términos de la relación, sugiere una relación lineal de la interacción entre las actividades humanas y el ambiente, ocultando los aspectos complejos de estas interacciones. Partiendo de estos vacíos, los estudios más recientes sobre sostenibilidad han versado sobre la creación de herramientas, métodos y modelos para medir y evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos, aun cuando (Palomeque et al., 2018; Torres, 2016; Vera et al., 2013; Velasco, 2011; Ávila & Barrado, 2005) reconocen que persisten las carencias, fundamentado en que el turismo requiere necesariamente de una evaluación holística. A esto agregar que coexisten dos grandes complejidades el de llevar a la práctica el concepto de la sostenibilidad y el del análisis de un destino con todos los procesos que en él se producen. En ello se presenta una oportunidad para la inclusión de los basamentos del enfoque a procesos, de modo tal que estas relaciones causales sean analizadas y que se reconozcan desde una visión holística las complejas interacciones de los procesos que concurren en un destino turístico y faciliten evaluar su sostenibilidad. Necesidad de nuevos instrumentos desde otras áreas del conocimiento dirigido a reconocer y a comprender la visión holística de la sostenibilidad en los destinos turísticos.

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 aprovechando los basamentos del enfoque a procesos, el cual provee a las organizaciones de las secuencias de actividades que deben realizar en conjunto, conscientes de sus interdependencias con el propósito de que puedan cumplir una misión compartida.

Si bien el enfoque a procesos ha sido aplicado a la gestión de las organizaciones empresariales concebidas como un sistema, no se han aprovechado la validez de los principios que rigen su basamento en el análisis de la sostenibilidad de los destinos, ya que los enfoques prevaletentes se basan en modelos tradicionalmente funcionales como es el caso del modelo presión estado respuesta (OCDE, 1993). Si bien resulta un esquema lógico en términos de la relación, sugiere una relación lineal de la interacción entre las actividades humanas y el ambiente, ocultando los aspectos complejos de estas interacciones. Partiendo de estos vacíos, los estudios más recientes sobre sostenibilidad han versado sobre la creación de herramientas, métodos y modelos para medir y evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos, aun cuando (Palomeque et al., 2018; Torres, 2016; Vera et al., 2013; Velasco, 2011; Ávila & Barrado, 2005) reconocen que persisten las carencias, fundamentado en que el turismo requiere necesariamente de una evaluación holística. A esto agregar que coexisten dos grandes complejidades el de llevar a la práctica el concepto de la sostenibilidad y el del análisis de un destino con todos los procesos que en él se producen. En ello se presenta una oportunidad para la inclusión de los basamentos del enfoque a procesos, de modo tal que estas relaciones causales sean analizadas y que se reconozcan desde una visión holística las complejas interacciones de los procesos que concurren en un destino turístico y faciliten evaluar su sostenibilidad. Necesidad de nuevos instrumentos desde otras áreas del conocimiento dirigidos a reconocer y a comprender la visión holística de la sostenibilidad en los destinos turísticos.

## 2 Marco teórico

Diversas son las investigaciones que abordan la creación de un producto para fomentar el desarrollo del turismo en un determinado territorio considerado destino turístico (Pearce, 2016; Pulido, 2009; Dregde, 2006; Han & Back 2008; Shaw, Agarwall & Bull, 2000). La mayoría de estos autores, se ocupan sólo de alguna de las dimensiones básicas de las relaciones (la estructura, los contenidos o la configuración), no considerando otros elementos tales como las interrelaciones que se producen entre los diferentes procesos que concurren en un destino turístico, entre la oferta y la demanda en una lógica causal, en la propia operatividad del mismo; desaprovechando con ello el potencial explicativo que tienen para la gestión turística de los destinos (Baum 1998; Cooper & Jackson, 1989; Butler, 2009). Al mismo tiempo 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; Leiper, 1979), aun cuando no han conseguido explicar la lógica concreta de su funcionamiento, es decir, estudiar las características de las relaciones que se establecen entre los componentes del mismo. Lo expuesto 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. Aun cuando los modelos identifican y analizan los componentes del sistema turístico, no profundizan en el conocimiento de sus relaciones, lo cual se hace más evidente al hacer referencia al desarrollo local, al no contemplar el proceso histórico de un territorio turístico determinado (Pearce, 2016; Dregde, 2006).

Considerando esta diversidad de criterios se hace necesaria una mirada integrada del concepto de destino turístico que permita una lectura dinámica sobre las realidades que lo caracterizan. El destino turístico comparte con las organizaciones sistémicas los componentes de su estructura, pero los redefine considerando los insumos como los recursos del entorno/territorio, los procesos como las interacciones de las unidades de transformación del producto, entendido como la oferta, y los clientes devienen en los grupos de interés que son aquellos que alimentan el sistema según sus requerimientos y cuya satisfacción constituyen las salidas. En su integración deben orientarse hacia un mismo fin en el marco de una misión compartida (Laws 2011; Pizam & Milman, 1993; Howie 2003; Trauer & Ryan, 2005).

Tomando estas consideraciones se define que el destino turístico es una organización sistémica, que se enmarca en un territorio, tiene límites geográficos definidos, y está conformado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente, que presenta diferentes características naturales y antrópicas, formado por elementos espaciales (recursos territoriales e infraestructuras turística), administrativos (legislación, políticas), productivos (factores y recursos de producción, agentes, e inversión) y sociales (visitantes, turistas y comunidad), con diversidad de intereses, y que funcionan como un sistema. Condición esta que le confiere la capacidad para responder y adaptarse a los impactos del medio, aprender de sus propias experiencias y errores, poder desarrollarse mediante mecanismos propios de autorregulación y control, a partir de las dinámicas generadas por las interrelaciones que existen entre las unidades que lo

integran así como sus interdependencias recíprocas en función de objetivos comunes. En vistas de ello, se puede afirmar que resulta viable la adaptación de los basamentos del enfoque a procesos para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos, teniendo en cuenta que las interconexiones e interrelaciones que concurren en el sistema turístico se materializan en este, que, como contenedor y receptor de la actividad turística es el espacio donde se concretan las actuaciones de los componentes del sistema turístico de modo que hay una relación dual: el sistema incluye al destino y en el destino se materializa o visualiza el sistema, de modo que el destino es una expresión local del sistema turístico pudiéndose entender como tal.

El enfoque a procesos permite establecer una base objetiva para el desarrollo de investigaciones con respecto a este tema, ya que éste 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 (el mapa de proceso), el análisis de un destino turístico con sus diferentes etapas (planificación, implementación, verificación y control).

Las organizaciones empresariales gestionadas con enfoque a procesos tienen características distintivas: enfoque sistémico, orientación a los resultados de los procesos y del sistema, enfoque al cliente o a los 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) (Coagula, 2017; Zaratiegui, 1999; Harrington, 1993; Follet, 1924).

En las organizaciones 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 se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (Escudero, 2013; Roure, Rodríguez y Badal, 1997). En tal sentido, para lograr este enfoque en los destinos, se deben tener en cuenta la diversidad de culturas organizacionales que en él convergen.

Las problemáticas a las que se enfrentan la gestión tradicional de los destinos turísticos dificultan la evaluación de su sostenibilidad. Desde esta perspectiva de análisis, el enfoque a procesos juega un papel clave en la percepción del fenómeno de la sostenibilidad y de la disminución de su subjetividad, si se tiene en cuenta que al reconocer los diferentes procesos que concurren en un destino turístico, se facilita comprender las complejas interrelaciones entre sus diferentes dimensiones. Al reconocer que los destinos turísticos pueden ser entendidos como la expresión del sistema turístico y en consecuencia como organizaciones sistémicas, se aprovechan los basamentos del enfoque a procesos para diseñar un procedimiento que permita evaluar la sostenibilidad (Krippendorff, 1986; Mill & Morrison, 2002; Jamal & Stronza, 2009).

Para el diseño del procedimiento se valoraron las metodologías para la implementación del enfoque a procesos que reconoce la bibliografía consultada defendidas por los siguientes autores (Ulacia, 2007; Beltrán et al., 2002; ISO 9000:2000; Galloway, 1998; Rummler & Brache, 1995; Harrington, 1997), cuyas diferencias

fundamentales se basan en el tipo de organización, el enfoque del investigador y el nivel de complejidad que se persigue.

### 3 Metodología

La investigación se centró en un enfoque cuali-cuantitativo, de tipo descriptiva, analítica-exploratoria. Comprendió 4 fases partiendo, en la fase 1, de los antecedentes, fundamentando desde la línea de investigación “Desarrollo sostenibles de destinos turísticos”, de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, donde se han generado investigaciones que abarcan una amplia gama de estudios que constituyen problemas reales en la operación de entidades y destinos turísticos, conduciendo a resultados que evidencian la necesidad de nuevos instrumentos desde otras áreas del conocimiento dirigidos a reconocer y a comprender la visión holística de la sostenibilidad en los destinos turísticos.

En esta fase predominó como principal método el análisis bibliográfico que consistió en la recopilación de información procedente de la literatura consultada, reveló conceptos interpretados y definidos desde diversas perspectivas, por lo que se realizó un análisis sistémico, dialéctico, histórico- lógico e inductivo –deductivo, que permitieron estructurar la investigación; presentados además desde lo simple a lo complejo y siguiendo los procesos de pensamiento lógicos, lineales, secuenciales y relacionables. Dicho resultado ha conducido a dos aseveraciones en relación con los destinos turísticos, primero, que los principios que rigen las organizaciones empresariales son coherentes con los destinos, entendidos como una organización sistémica, y segundo, desde las propias característica que ellos revelan como una organización sistémica compartiendo las mismas premisas, se sustenta la justificación de adaptar el basamento del enfoque a procesos a la evaluación de su sostenibilidad; al mismo tiempo se analizan su conceptualización, clasificación, metodologías para su implementación así como sus ventajas de empleo demostrando la validez de sus basamentos.

En la fase 2 se definen los elementos metodológicos para adaptar los basamentos del enfoque a procesos en la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos, a partir de sistematizar y realizar un análisis comparativo de las experiencias en la aplicación de metodologías para este enfoque en organizaciones empresariales, que de conjunto con la aplicación de otros métodos y técnicas facilitó determinar los procesos, subprocesos y el grupo de interés que concurren en un destino turístico. Para ello se realizó una encuesta a expertos, la cual contó de cuatro preguntas cerradas relacionadas con el enfoque a procesos y su aplicación en la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos, así como cuáles de los agrupamientos que reconoce la literatura guarda mayor relación con las características que singularizan un destino turístico, así como cuál es el grupo de interés a considerar. Se seleccionó a un grupo de 25 candidatos tomando como criterio su experiencia y conocimiento en las temáticas referente a la evaluación de la sostenibilidad de destinos turísticos y el enfoque a procesos, haber fungido como investigador o asesor de investigaciones que abordan estos temas, y el principio de voluntariedad e interés en participar en el estudio.

Se determina que el coeficiente de experticia o competencia (K), a partir del coeficiente de conocimiento (Kc) y de argumentación (Ka), utilizando la fórmula  $K = \frac{1}{2}(kc + ka)$ . El criterio considerado para establecer el coeficiente de argumentación y de competencia es según lo reportado por González (2005). De los 25 candidatos resultaron seleccionados 15, los cuales participaron en la primera y segunda ronda del método de Delphi. A estos últimos se aplicó la encuesta sobre la relación enfoque a procesos – destinos turísticos, la cual arrojó los resultados siguientes: la totalidad de los expertos manifestó que se puede aplicar el enfoque a procesos en un destino turístico, que no conocen que antes haya sido aplicado y que es necesario para su incorporación el criterio de medidas sostenibles e indicadores de sostenibilidad. El 86,7 % coincidieron en que el agrupamiento que más se corresponde con las características de un destino, responde a los procesos de planificación, realización del producto y servicio, gestión de recursos, y medición - análisis.

En su mayoría, llegando a niveles del 100% de la muestra, los consultados consideran que el grupo de interés en un destino se asocia a: trabajadores, clientes, proveedores, inversionistas, acreedores, directivos, comunidad, gobierno y el Ente rector de la actividad en el destino; no reconocen otros. A partir de los resultados obtenidos se les envió otro cuestionario, para determinar los subprocesos que se corresponden con cada uno de los procesos en un destino turístico de la clasificación seleccionada. Todos los subprocesos propuestos para los procesos de planificación, para el de realización de producto y servicio y el de gestión de los recursos, fueron considerados por los expertos. Solo existen ciertas discrepancias en el proceso de medición - análisis, donde ninguno de estos reconoce las auditorías de los procesos, solo el 46,6% coincide con la mejora y el 100% respondió al de la satisfacción del grupo de interés. Para el caso de los destinos, donde los modelos de gestión tienen como centro al ser humano, las mediciones deben responder básicamente a la satisfacción de las expectativas del grupo de interés desde su percepción a través de encuestas. En esta fase se confeccionó un listado preliminar de indicadores de sostenibilidad para los procesos de gestión de recursos y de realización de producto y servicio, que ya se han utilizado en estudios anteriores y han demostrado su viabilidad (Blanco, 2016; Deliz, 2015; Robert, 2010; Salinas, 2008; Echarri, 2005). Para el proceso de planificación no se tuvo en cuenta en este listado de indicadores porque el mismo no se evalúa, solo se describe, a partir de lo planteado por Beltrán et al., (2002), quienes consideran que cuando se está ante un proceso donde las salidas se encuentran de manera espaciadas en el tiempo, son poco numerosas y las condiciones de obtención de las mismas no son uniformes, no es posible llevar un análisis estadístico; sino que su evaluación se realiza a través de las salidas del resto de los procesos y subprocesos. El listado de indicadores fue sometido al criterio de expertos a través del método Delphi, método matemático, prospectivo basado en expertos. La efectividad de esta técnica radica en sus tres características que lo distinguen: anonimato, retroalimentación controlada y respuesta estadística de grupo (Cabero y Infante, 2014; Ortega, 2008; Landeta, 2005; Turoff y Linstone, 1976). Solo el 79 % de los indicadores fueron considerados por más del 85% de los expertos. Estos fueron enviados en una segunda ronda para la conformación del listado final.

La confiabilidad de los tres cuestionarios, aplicados se determinó mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, índice de consistencia interna cuyos valores oscilan entre (0 y 1) y que es utilizado para comprobar si el instrumento es fiable. Se consideró lo reportado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes establecen que el mismo es aceptable si el valor es superior de (0,70). Los valores obtenidos oscilaron entre (0,79-0,86) lo que permite inferir que las encuestas son consistentes y los resultados obtenidos son válidos.

En la fase tres se diseña el procedimiento metodológico para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos con un enfoque a procesos.

En la fase cuatro se valida el procedimiento propuesto empleando el método Delphi. En una primera ronda, a los 15 expertos seleccionados se les envió el instrumento. En este se solicitó que se calificara el grado de pertinencia que el experto observa en cuanto a la coherencia teórico - metodológica, contenido del procedimiento, en sus fases y estructura, el lenguaje técnico utilizado, y si a su consideración el procedimiento propuesto contribuirá a la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos; además algunas consideraciones específicas de elementos a tener en cuenta para adaptar el enfoque a procesos en los destinos turísticos como es el caso de los indicadores de sostenibilidad. En la segunda y última ronda se mostraron los argumentos unificados de las opiniones de los expertos en la ronda anterior, para que examinaran con más detalle cada pregunta y así lograr un consenso de opiniones.

#### 4 Resultados

El objetivo del procedimiento propuesto es evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos desde un enfoque a procesos, que integre las dinámicas complejas a partir del propio funcionamiento de los procesos que concurren en el mismo, en función de obtener una retroalimentación y que al mismo tiempo conduzca a elevar el desempeño del destino, a través de la mejora y de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Premisas para su aplicación:

- 1- Existencia de un ente gestor de desarrollo territorial.
- 2- Evidencia de un modelo de gestión.
- 3- La sostenibilidad como eje transversal al plan de desarrollo turístico.
- 4- Perspectiva de riesgo en el plan de desarrollo territorial.
- 5- El turismo como objetivo declarado en el plan de desarrollo territorial

El procedimiento para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos con un enfoque a procesos (PESDPro), consta de cuatro fases y nueve subfases las cuales se describen a continuación (figura 1).

Fase 1: Conformar el equipo de trabajo

Para su configuración se tienen en cuenta los criterios de Galloway (1998) y Rummler & Brache (1995), que establecen la cantidad de personas integrantes en un

rango de 3-12 miembros, aspecto que se encuentra en relación directa con el tamaño y complejidad del destino turístico. A partir de un trabajo de grupo donde participan académicos, actores gestores (sector público y privado), especialistas y directivos del destino, se conforma el equipo de trabajo donde esté representado la oferta, el ente gestor del modelo del destino, el sector privado y público, y al menos un representante de la academia que funcionará como facilitador del equipo durante la aplicación del procedimiento. Este grupo interviene en el resto de las fases del procedimiento, es el encargado de comunicar la necesidad de aplicarlo y la formación del personal. Se puede apoyar en especialistas de otras entidades y organizaciones, que funcionarán como miembros temporales con el fin de estudiar todas las unidades de análisis y lograr una cultura en el destino turístico con bases en la sostenibilidad y en el enfoque a procesos.

### Fase 2: Diagnóstico

Esta fase, consta de cuatro subfases, las cuales pueden ser ejecutadas en forma simultánea, excepto la primera de ellas.

#### Subfase 1: Verificación de las premisas

El equipo verifica que el destino objeto de estudio cumpla con las cinco premisas que exige el procedimiento, a través del análisis documental, que incluye la revisión exhaustiva del modelo de gestión, el cual debe definir los lineamientos estratégicos desde una visión global a nivel de país, para en correspondencia pronunciarse hacia la planificación y el desarrollo del turismo en el territorio en cuestión. De ser necesario se realizan entrevistas no estructuradas a actores del destino con el objetivo de corroborar y ampliar la información. En caso que no se cumplan las premisas es condición indispensable establecer las mismas para poder continuar con la aplicación del procedimiento.

#### Subfase 2: Caracterización turística del destino

Se caracteriza la actividad del turismo en el destino a partir de la observación y la revisión documental, desde su documento rector de desarrollo. Se recoge la documentación de interés sobre la evolución de la actividad turística en el destino.

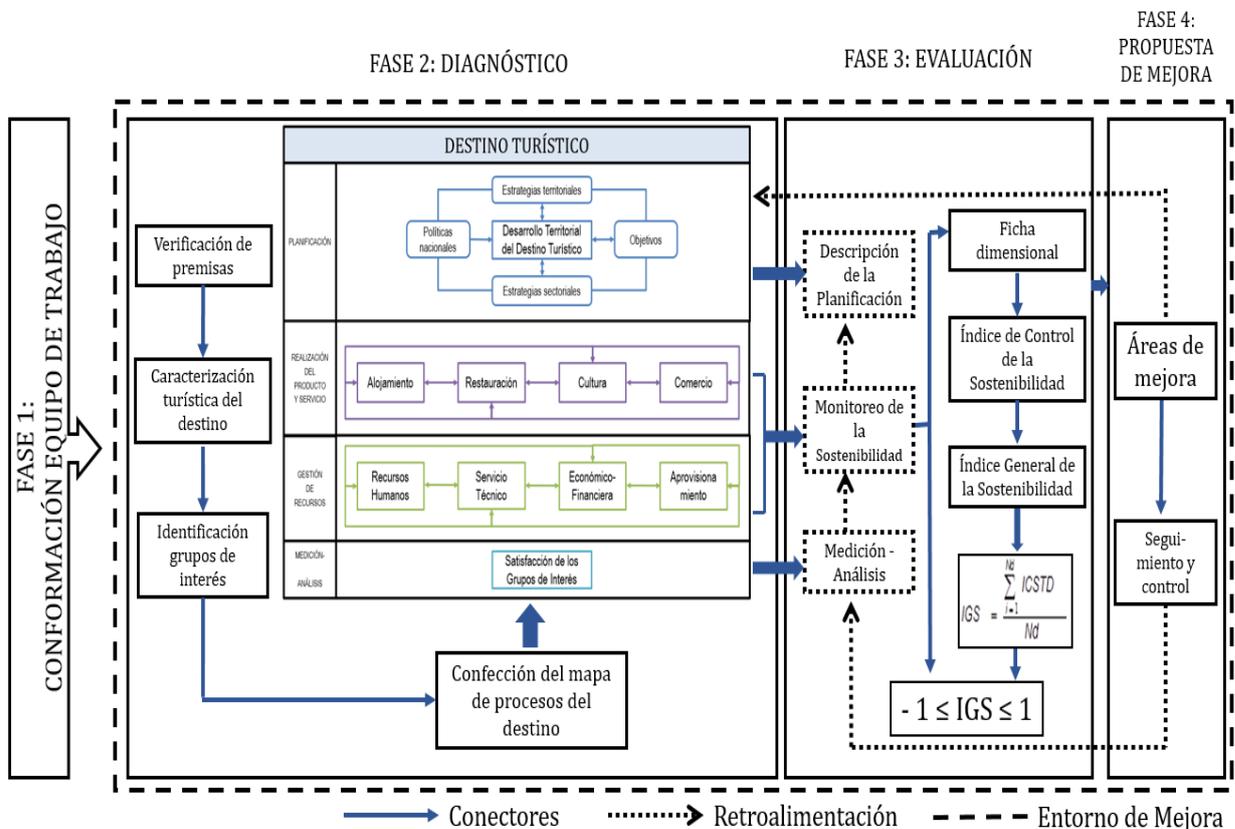


Figura 1. Procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos. Fuente: Elaboración Propia.

### Subfase 3: Identificar el grupo de interés

Se seleccionan los integrantes del grupo de interés por el equipo de trabajo en función de las especificidades del destino y de su modelo de gestión, tomando en consideración que debe estar conformado por representantes de los trabajadores, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, directivos, comunidad y gobierno. Se desarrollan sesiones de trabajo mediante tormentas de ideas para su conformación, hasta llegar a un consenso. Posteriormente se desarrollan, por parte del facilitador, talleres de sensibilización y capacitación sobre el enfoque a procesos, la sostenibilidad y el procedimiento mismo. El grupo de interés de conjunto con el equipo de trabajo son los encargados de aplicar el procedimiento, así como de comunicar los resultados y dar seguimiento y control.

### Subfase 4: Confección del mapa de procesos del destino turístico.

Para elaborar el mapa de procesos se considera lo planteado por Díaz y Sosa (2006), quienes refieren que este debe ser confeccionado con un método efectivo para visualizar los procesos a todos los niveles, ordenados por sus jerarquías y relaciones. En

este sentido, Ulacia (2007) y Saballo (2005), añaden además que los procesos en el mapa se deben agrupar según su clasificación.

El mapa se elabora teniendo en cuenta la clasificación que asume los procesos de planificación, gestión de recursos, realización de producto y servicio, y medición -análisis, incluyendo en cada uno de estos los subprocesos que lo componen. Estos serán definidos por el grupo de interés, de conjunto con el equipo de trabajo. Previo a su aplicación se realizarán talleres con el objetivo de profundizar en el enfoque a procesos y facilitar la identificación de los subprocesos. Se pueden incorporar otros subprocesos que se consideren de interés, teniendo en cuenta las características y vocación turística del destino.

Se elabora el mapa de procesos una vez analizados y consensuados los resultados tomando como referente la estructura que se muestra en la (figura 2), y se procede a determinar cuál es el primer proceso con el consiguiente subproceso a evaluar. Se puede elaborar un cronograma para la evaluación de los siguientes procesos y sub procesos teniendo en cuenta su influencia en la satisfacción del grupo de interés y en los objetivos del destino.



Leyenda: Conectores entre los subprocesos → ↔  
 Subprocesos   
 Entradas y salidas de los subprocesos

Figura 2. Mapa de proceso del destino.

Fuente: Elaboración propia.

### Fase 3: Avaliação de la sostenibilidad.

Esta fase consta de tres sub-fases, que pueden desarrollarse en paralelo. Se basa en describir el proceso de planificación, evaluar el de gestión de recursos y el de realización de producto y servicio, con sus consiguientes subprocesos mediante el cálculo de la sostenibilidad; y el de medición-análisis a través de encuestas de percepción de la satisfacción de los grupos de interés.

#### Subfase 1: Descripción del proceso de planificación.

El proceso de planificación solo se describe por las consideraciones expuestas anteriormente. Para la descripción de los subprocesos que lo integran se tomará en cuenta el modelo de gestión del destino en función de cómo conciben su desarrollo territorial.

#### Sub-fase 2: Monitoreo de la sostenibilidad.

Esta sub-fase solo es válida para los procesos de gestión de recursos y de realización de producto y servicio. Para efectuar la evaluación se estructura un modelo de ficha para destinos turísticos (figura 3) por cada dimensión de la sostenibilidad: económica, ambiental y sociocultural, donde se agrupan de manera sintetizada los elementos fundamentales que identifican el subproceso, teniendo en cuenta que, a diferencia de las fichas de procesos que exponen criterios de medida e indicadores para evaluar la eficacia y eficiencia del proceso, en este caso se consideran criterios e indicadores de sostenibilidad y se introducen nuevos elementos con el propósito de integrar a la evaluación del proceso: un índice de control de la sostenibilidad turística por dimensiones y uno general que permita interpretar de forma global e integrada el fenómeno, es decir, valorar conjuntamente sus características multidimensionales a partir de los procesos que concurren en un destino turístico.

Luego de analizados los datos se sugiere que -a partir de lo planteado por Kumar Singh et al., (2009)- quienes refieren que, la mayoría de los índices desarrollados para medir la sostenibilidad en el ámbito turístico no realizan una aproximación integral, es decir, no tienen en cuenta conjuntamente aspectos sociales, económicos y ambientales, sino que se centran más bien en una sola de estas dimensiones.

GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del proceso	Fecha de edición
	Responsable o propietario
Objetivo	Documentos y registros
Entradas	Salidas
ESPECÍFICAS DE LA DIMENSIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD	
Criterios Sostenibles	Indicadores de sostenibilidad
<b>índice de control de la sostenibilidad turística dimensión ambiental</b>	
<b>índice general de la sostenibilidad turística</b>	

Figura 3. Estructura de las fichas dimensionales de un destino turístico.  
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se definen los nuevos elementos que forman parte de la estructura de la ficha.

**Índice de control de Sostenibilidad Turística Dimensional (ICSTD):** Es el valor que permite conocer el comportamiento de cada una de las dimensiones que componen la sostenibilidad. Constituye la base para evaluar de manera simplificada y desde el punto de vista sostenible un proceso o subproceso.

Se aplica un modelo de índices no ponderados según lo planteado por de la Fuente (2013) se realizará por media aritmética. Sin embargo, los procesos de agregación que se derivan tienen como limitación más significativa la compensación de impactos que supone una suma aritmética de variables, por lo que el déficit en un indicador puede ser compensado por el plus de otro. Para minimizar el error de interpretación que esto puede suponer, no se deberá perder de vista la contribución que hace cada indicador simple al valor agregado que supone al índice de control. Además se estandariza a través de una escala de (+1 0 -1) moviéndose entre un rango de variabilidad ( $-1 \leq ICST \leq 1$ ) que determina los límites de control superior e inferior en que se encuentra cada dimensión, como se describe en la tabla siguiente:

Tabla 1. Atributos de la elaboración del índice de control dimensional de la sostenibilidad turística.

Indicadores simples	Normalización	Fórmula Aritmética
Número de indicadores simples utilizados para medir cada dimensión	Estandarización se utilizan las mismas unidades de medidas en función del tipo del indicador. Con escala: +1 0 -1	$ICSTD = \frac{\sum_{i=1}^{Ni} Ti}{Ni}$
		<b>Rango de Variabilidad</b>
		-1 ≤ ICSTD ≤ 1
<p>ICSTD=Índice de control de la sostenibilidad turística</p> <p>Ti=Tendencia del indicador.</p> <p>Ni: Número de indicadores.</p> <p>-1 ≤ ICST ≤ 1: este rango de variabilidad marca los límites de control.</p> <p>-1 ≤: Limite de control inferior.</p> <p>≤ 1: Limite de control superior</p>		

Fuente: Elaboración propia.

A partir del índice control se construye el Índice General de Sostenibilidad Turística (IGST): este permite disponer de un dato síntesis, en forma de valor único, de la sostenibilidad turística general del proceso o subproceso en cuestión. Su aplicación periódica permite reconocer la dinámica evolutiva de la sostenibilidad, la comparación entre situaciones temporales del destino, facilitando la retroalimentación, realizar propuestas de mejora y ayudar en la toma de decisiones. Los indicadores simples se normalizan para agregarse en un Índice de control de sostenibilidad turística por dimensiones, que a su vez se combinan en subíndices para generar un único valor general adimensional, de modo tal que las dimensiones que se analizan se consideran igualmente prioritarias y están equilibradas en sus componentes por media aritmética de los índices normalizados de cada una de las tres dimensiones.

El proceso o subproceso en cuestión se evalúa a través del análisis estadístico-matemático, utilizando el software EXCEL para calcular las tendencias de los indicadores, el índice de control por dimensiones y un índice general de la sostenibilidad turística. Para lo cual se define que la tendencia del indicador tendrá una escala de (-1, 0, 1), donde 1 representa la tendencia positiva, 0 estancado y -1 negativo; que determinarán el comportamiento del criterio de sostenibilidad, para, en un segundo momento calcular el

índice de control por dimensiones y el índice general de sostenibilidad turística. Los elementos del índice están representados en la tabla siguiente.

Tabla 2. Atributos del Índice general de la sostenibilidad turística (IGST).

<b>Rango de evaluación</b>	<b>Fórmula Aritmética</b>
$-1 \leq IGS \leq 1$	$IGS = \frac{\sum_{i=1}^{Nd} ICSTD}{Nd}$
IGS=índice general de sostenibilidad	
ICSTD= valor del índice de control de la sostenibilidad turística (por dimensión) =ICSa+ICSb+ICSsc....+ICSn	
Nd=Total de dimensiones a evaluar	

Fuente: Elaboración Propia.

### Sub-fase 3: Medición - análisis.

En esta sub-fase se evalúa el proceso de medición - análisis que, a diferencia de los anteriores, se evalúa a través de encuestas al grupo de interés con respecto al desarrollo de la actividad turística desde su modelo de gestión. Se determinan por cual miembro del grupo de interés comienza la medición, y los que se suceden en periodos siguientes, teniendo en cuenta la repercusión de la actividad turística en éstos y los objetivos del destino turístico. .

### FASE 4: Propuesta de mejora.

En esta fase teniendo en cuenta los resultados de la fase anterior en relación a la evaluación de la sostenibilidad con el monitoreo del proceso y su consiguiente subproceso en cuestión; así como el de la medición - análisis a través de los grupos de interés. Permite establecer acciones de mejora para los procesos y subprocesos evaluados, así como dar seguimiento y control. Consta de dos subfases.

#### Sub-fase 1: Áreas Mejora.

En correspondencia con los resultados de la fase de evaluación, se declaran áreas de mejora alrededor de los entornos de actuación. Esta fase puede exigir aplicar otros métodos y técnicas que faciliten determinar acciones concretas en función de la implementación de dichas áreas de mejora.

## Sub-fase 2: Seguimiento y control

El grupo de interés, apoyado por el equipo de trabajo, realizará el seguimiento y el control de la implementación de las áreas de mejora propuestas en la fase anterior, al mismo tiempo que tendrá en cuenta con qué frecuencia se realizarán las evaluaciones a los procesos y subprocesos en correspondencia con el cronograma establecido. Deberán garantizar la medición de los indicadores de sostenibilidad con sistematicidad de modo que garantice la periodicidad y registro de los resultados obtenidos de manera estable.

Limitaciones del procedimiento para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos con enfoque a procesos.

- No existe cultura organizacional en los destinos turísticos en torno al enfoque a procesos.
- Escasa disponibilidad de datos sistematizados a nivel de destinos turísticos.
- Limitada autonomía para la toma de decisiones por los gestores, actores y directivos en general.

## 5 Discusión

El procedimiento propuesto permite evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos y al mismo tiempo propicia integrar actores de diversas naturalezas, la identificación de áreas de actuación en un entorno de mejora, adaptando el mapa y la ficha como descriptores de los procesos que concurren en un destino. Así mismo, permite detectar impactos e identificar tendencias que facilitan la planificación turística al promover lógicas de desarrollo equilibradas, que incluyen la medición de la satisfacción del grupo de interés con la actividad turística. Los índices propuestos (de control dimensional y general de sostenibilidad) permiten identificar comportamientos críticos por indicadores y dimensiones, sintetizan el comportamiento de las tendencias y permiten realizar comparaciones entre diferentes ámbitos territoriales y periodos temporales, así como el reconocimiento de los comportamientos desde el proceso o subproceso en cuestión, con miras hacia el resto de los procesos al que este comportamiento le incide en su desempeño, facilitando determinar áreas de mejora.

## 6 Consideraciones finales

La sistematización de constructos teóricos permitió entender a los destinos turísticos como una organización sistémica, lo que posibilita la adaptación de los basamentos del enfoque a procesos para la evaluación de su sostenibilidad, favoreciendo la definición de objetivos en función de las necesidades y expectativas del grupo de interés, el establecimiento de una cultura organizacional y de gestión única, así como la reducción de costos e incrementos de la eficacia, superando las debilidades asociadas a los enfoques tradicionales de la gestión de los destinos turísticos. La adaptación de los basamentos del enfoque a procesos en la evaluación de la sostenibilidad de un destino turístico condujo a estructurar una ficha de proceso por cada dimensión a la que se le

introducen nuevos elementos: el índice de control de la sostenibilidad turística por dimensiones y uno general que permite interpretar de forma global e integrada el fenómeno. Por último pero no por eso menos importante, el procedimiento propuesto consta de cuatro fases, nueve sub-fases y permite identificar los diferentes procesos que concurren en un destino turístico, con un enfoque inter-dimensional, facilitando reconocer y comprender con una visión holística la dinámica de la sostenibilidad.

## Referencias

Anton, S et al., (2012). El reto de reinventar los destinos, España, Editorial Planeta S A

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, 15, 27-43.

Asociación de Estados del Caribe. "Declaración para el establecimiento de la zona de turismo sustentable del Caribe, II Cumbre de Jefes de Estado y/o Gobierno.", Santo Domingo, 1999

Baum, T. (1998). Taking the exit route: Extending the tourism area life cycle model. *Current issues in tourism*, 1(2), 167-175.

Beltrán, J. C.; Rivas, M. A. y Tejedor, F, 2002, Guía para una gestión basada en procesos.: Andalucía, España.

BLANCAS, F. J., GONZALEZ, M., LOZANO-OYOLA, M., & PEREZ, F. (2009). The assessment of sustainable tourism: Application to Spanish coastal destinations. *Ecological Indicators*, 10, pp.484-492.

BLANCO, A. (2016) Propuesta de indicadores para evaluar la sustentabilidad turística del destino Cuba. Trabajo de Diploma. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo. La Habana. Cuba.

BUTLER, R. W. (2009). Tourism destination development: Cycles and forces, myths and realities. *Tourism Recreation Research*, V. 34, N. 3, págs, 247-254.

CITMA – MINTUR. "Indicadores de sostenibilidad para el turismo en Cuba", Documento preliminar, La Habana, 2003.

CARLSEN, J. (1999). A systems approach to island tourism destination management. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, V. 16, N. 4, págs, 321-327.

COAGUILA, A. (2017). Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa o&c metals s.a.c. Tesis en Opción al Título de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería y Computación, universidad católica, San Pablo

COSA, M. (2009): L'impresa post-capitalistica e il suo ruolo nell'economia moderna. Approccio sistemico e teoria organicistica a confronto, Rirea, Roma

CHOI, H. C., y SIRAKAYA, E. (2006). Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, V. 27, págs, 1274–1289.

COOPER, C., & JACKSON, S. (1989). Destination life cycle: The Isle of Man case study. *Annals of tourism research*, V. 16, N. 3, págs, 377-398.

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

DREDGE D. (1999) Planificación y diseño de Destinos Turísticos, *Annals of Tourism Research* en español, V. 1 N° 2, págs, 394 - 414.

ECHARRI, M. (2006): Análisis Geográfico del Turismo en Ciudades Patrimoniales Cubanas. Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Geográficas, Universidad de La Habana, Cuba.

European Commission. "The European Tourism Indicators System. ETIS toolkit for sustainable destination management", (2016). Disponible en: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index_en.htm).

FOLLETO, (1924) Creative Experience ("Experiencia Creativa", 1924), colección de disertaciones y artículos breves publicada póstumamente

FORTUNY J; LL., CUATRE CASAS; O., CUATRE CASAS; J. OLIVELLA (2008) Metodología de implantación de la gestión *lean* en plantas industriales, Universidad Politécnica de Catalunya, 14 pp

Fuente, S. de la (2013) Números e Índices, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UAM, España

FRAGUELA, J.A., CARRAL, L., TROYA, J. y VILLA, R. (2012). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. VII 30, Simposio marítimo panamericano SMMTECHNAVAL 2012. Ciudad de la Habana, Cuba

FRANKLIN, A. (2007). The problem with tourism theory. In *The critical turn in tourism studies* (pp. 153-170). Altejevic I, Pritchard A, & Morgan N. Abingdon, Routledge.

GALLOGAY, D. (1998) Mejora continua de procesos. Madrid, Ed. Ediciones2000.

GARCIA, M.,F. LENA-ACEBO, M. (2018) Aplicación del método Delphi en el diseño de una investigación cuantitativa sobre el fenómeno FABLAB. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. N. 40, págs, 129-166.

HAN, H., & BACK, K. J. (2008). Relationships among image congruence, consumption emotions, and customer loyalty in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, V. 32, N. 4, págs, 467-490.

HANNAM, K. (2002). Tourism and development I: globalization and power. *Progress in Development Studies*, V. 2, N. 3, págs, 227-234.

HARRINGTON, H. James. (1997). Administración Total del Mejoramiento Continuo: la Nueva Generación. Bogotá, Editorial Mc Graw-Hill.

HERNANDEZ, R.; FERNANDEZ, C. y BATISTA, P. (2000). *Metodología de la investigación*. (2da. ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana. D.F. Méjico.

HJALAGER, A. M. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of tourism research*, V. 34. N. 2, págs, 437-457.

HOWIE, F. (2003). *Managing the tourist destination*. London, Cengage learning EMEA.

JAMAL, T., & STRONZA, A. (2009). Collaboration theory and tourism practice in protected areas: Stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable tourism*, V. 17. N. 2, págs, 169-189.

JIMENEZ, A. (2005) Una aproximación a la conceptualización del turismo desde la teoría general de sistemas. México, Trillas.

KRIPPENDORF, J. (1986). Tourism in the system of industrial society. *Annals of Tourism Research*, V. 13, N. 4, págs, 517-532.

NC ISO 9001:2015. "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos". Oficina Nacional de Normalización. Cuba

LEIPER, N. (1990). Tourism system. An interdisciplinary perspective. Occasional paper, 2. Masse, Massey University.

MARQUEZ, L., & CUETARA, L, (2007), Propuesta y aplicación de un sistema de indicadores

para determinar el índice de desarrollo sostenible global (IDSG) de un destino turístico, Patameno, Venezuela.

MILL, R. C., & Morrison, A. M. (2002). *The tourism system*. London, Kendall Hunt.

LASH, S. & URRY, J. (1993). *Economies of signs and space* (Vol. 26). London, Sage.

LAWS, E. (2011). *Tourist destination governance: Practice, theory and issues*. Wallingford, Cabi.

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

PIZAM, A., & MILMAN, A. (1993). Predicting satisfaction among first time visitors to a destination by using the expectancy disconfirmation theory. *International Journal of Hospitality Management*, V. 12, N. 2, págs, 197-209.

PLASENCIA, R. (2013). Procedimiento para el diagnóstico de organizaciones de servicios con un enfoque de procesos. La Habana, Observatorio de la Economía Latinoamericana (178)

PRITCHARD, A & MORGAN N. (2007) “De-centering tourism’s intellectual Universe, or traversing the Dialogue between change and tradition”. In *The Critical Turn in Tourism studies: innovative Research methodologies*, [pp. 11-28], Oxford, Elsevier.

ROBERT, M. (2010): “Evaluación de indicadores de sustentabilidad turística para el Centro Histórico de la Habana en el período 2000-2008” Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística. Universidad de La Habana. Cuba.

RUMMLER, G. y BRACHE, A. (1995), *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart*, Jossey - Bass Publishers, Second Edition. United States, San Francisco, California.

SHAW, G., AGARWAL, S., & BULL, P. (2000). Tourism consumption and tourist behaviour: a British perspective. *Tourism geographies*, V. 2, N. 3, págs, 264-289.

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

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

Plan Maestro. (2016). *Plan Especial de Desarrollo Integral 2030 (PEDI 2030)*. Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. La Habana, Cuba: Boloña.

SALINAS, E. et al., (2008). Metodologías para la evolución de la sustentabilidad territorial: el uso de indicadores en destinos turísticos de Cuba. *Boletín de la R. S. G.*, CXLIV, págs. 70-100.

STONER, A. y WANDEL, C. (1989) Administración. Mexico DF, Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica.

VERA, J. F., LOPEZ PALOMENQUE, F., MARCHENA, M., & ANTON, S. (2013). Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos. Valencia, Tirant Humanidades.

TORRES, H. L, (2016), Propuesta de esquema metodológico para la evaluación de la sostenibilidad del desarrollo turístico de destinos caso La Habana, Universidad de La Habana, La Habana

TRAUWER, B., & RYAN, C. (2005). Destination image, romance and place experience—an application of intimacy theory in tourism. *Tourism Management*, V. 26, N. 4, págs, 481-491.

TRIBE J (2007) “Critical tourism: rules and resistance”. In *The critical turn in tourism studies* (pp. 29-39). Altejevic I, Pritchard A, & Morgan N. Abingdon, Routledge.

TRIBE, J. (2010). Tribes, territories and networks in the tourism academy. *Annals of tourism research*, V. 37, N. 1, págs 7-33.

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

ZARATIEGUI, J. R., (1999), La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa: Economía Industrial, v. VI: Madrid, Espasa

ZHAO, W., & LI, X. (2006). Globalization of tourism and third world tourism development. *Chinese Geographical Science*, V. 16, N. 3, págs 203-210.

## **STEPS AND PROTOCOLS TO MEASURE SUSTAINABLE TOURIST DESTINATIONS**

### **Abstract**

*Studies on the dynamics of the tourism system in Cuba show the destination as a space that bases its management on the functions they perform, generating fragmentation problems that prevent the visualization and management of the interactions that must exist between the parties. The accelerated growth of tourist destinations and the complexity of the processes that concur in them, require the search for instruments that facilitate evaluating their sustainability. In this sense, the objective of this research is to propose a procedure to evaluate the sustainability of tourist destinations with a process approach, based on the experiences in the business sector referred to in the scientific literature consulted, mainly supported by the synthesis methods of the bibliography on the subject under study, the comparative analysis, descriptive statistics and the Delphi method. The main results are associated with understanding and recognizing destinations as a systemic organization, which support the justification of adapting and conceptualizing the foundations of the process approach in a procedure.*

**Keywords:** *Sustainability, Evaluation, Tourist Destinations, Process Approach, Procedure.*