



Vol 3, Nº 8 (septiembre/setembro 2010)

## **EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL TURISMO: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

**Dr. Francisco A. Becerra Lois**

**Lic. Marisela Toledo Diez**

Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cuba

### **Resumen**

La praxis en los métodos prospectivos ha permitido la especialización en la aplicación de las diferentes fases que requiere la implementación de este tipo de investigación. En el presente artículo se exponen estructuras metodológicas que han sido validadas en el contexto internacional y específicamente en el caso Latinoamericano. A partir de la revisión bibliografía se muestra la estructura metodológica para el Ordenamiento Territorial del Turismo en la provincia de Cienfuegos.

### **Desarrollo**

#### **El método prospectivo: propuesta de experiencias metodológicas**

Es necesario mirar al futuro para esclarecer el presente, es precisamente ese el móvil que anima la prospectiva, la que permite analizar y crear alternativas para construir un proyecto de futuro, logrando enriquecer el presente con mejores decisiones.

Resulta poco probable definir una estadística sobre el futuro. Con frecuencia, frente al porvenir, el único elemento de información disponible es el propio

juicio personal (Godet, Michel; 2007), lo que explica el poco alcance de los modelos econométricos clásicos que no integran parámetros cualitativos, tales como los proyectos y el comportamiento de los actores. Esto resulta ser uno de los aspectos significativos de la prospectiva, la posibilidad de analizar variables cualitativas y cuantitativas asociadas a los casos de estudio específicos que se investiguen.

La prospectiva, como técnica, muestra una serie de fases para su realización que se validan con la implementación de diferentes software procesados en los diferentes momentos de la investigación. Su puesta en práctica, en disímiles estudios territoriales tanto en el contexto internacional como nacional, ha traído como consecuencia favorable la contextualización de las fases y aplicación de los software que la conforman de acuerdo con los requerimientos propios de cada estudio, teniendo en cuenta el carácter multidimensional y sistémico para cada caso específico. En la actualidad se muestra una amplia gama de modelos metodológicos que no se invalidan los unos a los otros, por lo que se considera necesario desplegar una revisión metodológica de experiencias anteriores teniendo en cuenta su impacto en el contexto internacional, y en las prácticas específicas de América Latina. La comparación de estas propuestas permite establecer los puntos de contacto a partir de lo cual se propone la metodología que se aplica para el Ordenamiento Territorial del Turismo en la provincia de Cienfuegos.

La visión internacional que más se ha difundido es la metodología desarrollada por Michel Godet. Con este fin los proyectos analizados se titulan: De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia que se editó en 1995, y su más reciente actualización en la edición del 2007 con el título Prospectiva Estratégica: problemas y métodos que fue desarrollado de conjunto con el investigador Philippe Durand en colaboración con el Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.

En el contexto latinoamericano se comprenden dos proyectos con un alto impacto en el continente por el número de países que alcanza en su estudio, los cuales se relacionan a continuación: Propuesta de un diseño de estudios prospectivos de ciencia y tecnología para los países del convenio Andrés Bello presentada en el 2007, de conjunto con el Estudio prospectivo y estratégico del

municipio de Musagasuga que se aplicara en el 2004 por el investigador principal Mauricio José López Caicedo.

Es preciso señalar que, tal como expresa Godet, las herramientas prospectivas deben tenerse en cuenta de acuerdo por su utilidad: estimular la imaginación, reducir la incoherencia, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión y permitir la apropiación (Godet, Michel; 2007) sin pasar por alto las limitaciones que se generan a partir de la implementación de las mismas, cuando pasan a sustituir la reflexión y la libertad de decisión por parte de los actores que inciden en el sistema.

### **Los futuros posibles en la visión de Michel Godet**

La estructura metodológica que propone Godet en los dos manuales que se pretenden analizar se comprende de *iniciar y simular el conjunto del proceso de la prospectiva estratégica, proponer las buenas preguntas e identificar las variables clave, analizar el juego de actores, balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre, establecer el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno, identificar y evaluar las elecciones y opciones estratégicas* (Godet, Michel; 2007), de ahí que la variaciones que presentan el método en su segunda edición del 2007 han sido generadas a partir de la aplicación práctica del mismo. De esta forma Godet y su equipo de investigación presentan una metodología basada en la planificación estratégica por escenarios que fundamentan el intento de establecer sinergias entre la prospectiva y la estrategia.

El Manual de prospectiva y estrategia editado en 1995 presenta una serie de cinco fases consecutivas (incluida la fase 0) que, en dependencia del grado de conocimiento del sistema estudiado, de los objetivos que se persigan, así como el factor tiempo, pueden recorrerse de principio a fin. Estas fases juegan un papel significativo en la construcción y la elección de los escenarios.

Con el ánimo de detallar las interioridades del proceso se presentan las especificidades para cada etapa de la aplicación del método. Se resalta la implementación de software que valida estadísticamente cada momento del estudio:

**Fase 0: Lanzamiento del estudio:** En esta etapa de la investigación pueden desarrollarse talleres con el objetivo de iniciar una dinámica de grupo. Es el

momento preciso para seleccionar los expertos que participan del estudio, de igual forma se debe delimitar el alcance del mismo.

**Fase 1: Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas:** A esta fase de la investigación le corresponde la elaboración de un diagnóstico actualizado del caso de estudio, o la interpretación de diagnósticos realizados con antelación para establecer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el sistema las cuales se confrontan, con la ayuda de los expertos, con el objetivo de establecer el posicionamiento que presenta el objeto de estudio en tiempo presente.

**Fase 2: Identificación de las variables claves del Sistema y de sus interrelaciones:** Esta fase es una continuación directa de la fase 1 y en ella se determinan las variables claves (motrices y dependientes) que caracterizan el objeto de estudio, tanto interno como externo, a través del Análisis Estructural.

**Fase 3: Juego de Actores:** Se concibe como el momento del estudio que permite anticipar los escenarios reales, deseados o esperados, aplicando un juego de actores, denominado MACTOR, con software ejecutable, que busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores que se involucran en el estudio.

**Fase 4: Determinación de los Escenarios:** Este momento de la investigación se realiza a través de la construcción de escenarios futuros, a partir del uso del método estadístico SMIC que consiste en interrogar a un grupo de expertos para elegir las imágenes posibles que merecen ser estudiadas particularmente, teniendo en cuenta su probabilidad de realización.

**Fase 5: Políticas y acciones:** Constituye la fase final del Método de Escenarios y es la que permite identificar y evaluar las opciones estratégicas encaminadas a lograr los objetivos propuestos en la investigación.

Una representación en forma de tabla posibilita una mejor visualización de la estructura metodológica (ver tabla 2.1) antes expuesta:

**Tabla 2.1. La Caja de Herramientas. Michel Godet 1995**

<b>Fases del método</b>	<b>Técnicas y Software Utilizados</b>
<b>Fase 0:</b> Lanzamiento del estudio	Talleres prospectivos
<b>Fase 1:</b> Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas	Árbol de Competencia
<b>Fase 2:</b> Identificación de las variables claves del Sistema y de sus interrelaciones	Programa MIC-MAC
<b>Fase 3:</b> Juego de Actores	Programa MACTOR
<b>Fase 4:</b> Determinación de los Escenarios	Programa SMIC
<b>Fase 5:</b> Políticas y acciones	Programa MULTIPOL

Tabla 2.1. Estructura del método de Escenarios presentado por Michel Godet en 1995. Elaboración propia, mayo del 2010.

Michel Godet, en su presentación mas actualizada de la caja de herramientas prospectivas editada en el 2007 en colaboración con Philippe Durance como resultado directo del Laboratorio de Investigaciones de Prospectiva Estratégica, muestra una secuencia que sintetiza las fases expuestas en su método en el año 1995, como el resultado evolutivo de la praxis. Esta propuesta se establece a partir de tres fases que presentan a su vez subfases de acuerdo con el alcance de cada una:

**Fase 1: Construir la base** a partir de la cual se delimita el sistema y su entorno, se determinan las variables esenciales y se analiza la estrategia de actores.

**Fase 2: Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre** donde se preparan los futuros posibles a través de una lista de hipótesis.

**Fase 3: Elaborar los escenarios** donde se intenta describir el camino que conduce de la situación actual a las los futuros deseados.

Todo el proceso debe desplegarse teniendo en cuenta el criterio de expertos que se compone del grupo de personas que son considerados especialistas en las temáticas que se analicen. El trabajo con expertos se realiza mediante Talleres que son comprendidos como sesiones organizadas de reflexión colectiva, aportando los elementos indispensables para la reflexión prospectiva participativa (Godet, Michel; 2007). La realización de estos Talleres se complementa con la aplicación de encuestas teniendo en cuenta los requerimientos de cada etapa de la investigación. Con la intención de explicitar

el procedimiento a continuación se muestra una síntesis del contenido de cada fase (ver tabla 2.2):

**Tabla 2.2. La Caja de Herramientas. Michel Godet 2007**

<b>Fases del método</b>	<b>Etapas</b>	<b>Especificidades dentro de cada etapa</b>	<b>Software</b>
<b>Fase 1:</b> Construir la base	Delimitar el sistema y su entorno	Árbol de competencia y su dinámica	
		Diagnóstico estratégico	
	Determinar las variables esenciales	Fase 1: listado de las variables	MIC-MAC
		Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables	
		Fase 3: identificación de las variables clave	
	Analizar la estrategia de actores.	Fase 1: construir el cuadro "estrategias de los actores"	MACTOR
		Fase 2: identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados	
		Fase 3: situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)	
		Fase 4: jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)	
		Fase 5: evaluar las relaciones de fuerza de los actores	
Fase 6: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores			
Fase 7: formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro			
<b>Fase 2:</b> Balizar y reducir la incertidumbre	Descomponer el sistema estudiado en dimensiones esenciales.	Fase 1: la construcción del espacio morfológico	MORPHOL
		Fase 2: la reducción del espacio morfológico	
<b>Fase 3:</b> Elaborar los escenarios	Definir los escenarios	Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos	SMIC-PROB-EXPERT
		Fase 2: probabilización de escenarios	
	Evaluar las elecciones y opciones estratégicas	Fase 1: construcción del árbol de pertinencia	MULTIPOL
		Fase 2: la notación del gráfico y la evaluación de las acciones	

Tabla 2.2. Estructura del método de Escenarios presentado por Michel Godet en el 2007. Elaboración propia, mayo del 2010.

La propuesta metodológica de la caja de herramientas ya en su visión más contemporánea permite un estudio más profundo del sistema que se analice, siendo viable en cada momento de la investigación. Aún cuando en apariencia reflejen similitud, en esencia el nuevo desglose de las fases garantizan un mayor alcance en la investigación. Debe resaltarse que a la propuesta que se hiciera en 1995 se le adiciona el análisis morfológico, comprendido como la descomposición del sistema estudiado en dimensiones esenciales. Esto permite estudiar las combinaciones posibles de estas diferentes dimensiones, combinaciones que constituyen otras tantas imágenes posibles de futuro para poder reducir la incertidumbre estimando probabilidades subjetivas de que sucedan estas diferentes combinaciones o de los diferentes acontecimientos clave para el futuro. Esta nueva visión declara de forma explícita el requerimiento de una etapa posterior a la aplicación del conjunto de software prospectivo, haciendo énfasis en un examen sistemático de los futuros posibles.

### **América Latina y el Caribe: dos estudios con enfoques prospectivos**

Se analizan dos estudios con enfoque prospectivo que han sido aplicados en un conjunto de países Latinoamericanos, los cuales muestran resultados significativos, así como una propuesta metodológica que, por su alcance e impacto, puede considerarse un referente teórico- metodológico que complementa la metodología de Michel Godet para su aplicación en naciones subdesarrolladas, como el caso de estudio que se investiga.

El Estudio prospectivo y estratégico del municipio de Musagasuga ha sido aplicado en el 2004, forma parte de los resultados de investigación de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. La investigación aplica un modelo de estudios prospectivos para diseñar escenarios de futuro estableciendo un análisis comparativo para definir estrategias que le permitan al municipio apostar por la opción de futuro más favorable en función del desarrollo.

Como generalmente se estila en esta temática la investigación teórico- metodológica establece una comparación de varios modelos que le anteceden y opta por una estructura metodológica que se ajusta a los requerimientos del municipio. Dentro de las referencias que realiza pueden resaltarse los métodos

prospectivos de Tomas Miklo y María Elena Tello con una visión de cuatro fases: Normativa (futuro deseado, deseable y lógico), Definicional (estado presente, condiciones relevantes e interacción), Confrontación (relación futable-realidad), Determinación estratégica y factibilidad (construcción del futuro y vías para acercarse al futable).

De igual forma se cita el proyecto territorial emprendido por Juanjo Gabiña con sus seis momentos, muy influenciados por el método de Godet: Lanzamiento del estudio, situación económica y social del territorio, identificación de las variables claves, anticipar y comprender el juego de actores, escenarios prospectivos de territorio y elección de las opciones estratégicas.

Finalmente el proyecto aplica una metodología que interrelaciona los momentos de ambos métodos y se ajusta al objeto de investigación, siendo valido señalar que recurre a Godet en su esquema del 2007 con las tres fases expuestas en el epígrafe anterior. En la misma medida debe resaltarse que no se aplican en toda su extensión los programa prospectivos propuestos por Godet, lo cual abre el diapasón para la gama de opciones en materia de validación estadística de los estudios cualitativos y cuantitativos. Para una mejor apreciación de la estructura se expone a continuación (ver tabla 2.3):

**Tabla 2.3. Estudio del municipio Musagasuga, Colombia 2004**

<b>Etapas de la investigación</b>	<b>Especificidades dentro de cada etapa</b>		<b>Técnicas y programas utilizados</b>
<b>Fase 1:</b> Estado del Arte en el municipio	Investigación teórica del estado pasado, actual y proyecciones para el futuro del municipio		Consulta a expertos en Talleres prospectivos Matriz DOFA Árbol de competencias de Marc Giget
<b>Fase 2:</b> Desarrollo de los Talleres	Factores de cambio	Análisis estructural de los factores seleccionados	Matriz de impactos cruzados
		Variables estratégicas	Programa MIC-MAC
		Estimación del escenario tendencial	Ábaco de François Regnier y Ejes de Schwartz
		Juego de actores	Matriz IGO (importancia y gobernabilidad)
<b>Fase 3:</b> Análisis de los resultados	Elaboración de las propuestas estratégicas a partir de los resultados prospectivos		Talleres prospectivos

Tabla 2.3. Estructura del método de Escenarios presentado para el Estudio del municipio Musagasuga, Colombia 2004. Elaboración propia, mayo del 2010.

El análisis referente al segundo proyecto latinoamericano titulado Propuesta de un diseño de estudios prospectivos de ciencia y tecnología para los países del Convenio Andrés Bello presentado en el 2007, permite entender otro punto de vista un estudio mas abarcador debido a que relaciona un conjunto de dieciocho países: Colombia, Venezuela, Brasil, México, Chile, Panamá, Perú, República Dominicana, Ecuador, Bolivia, Haití, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Uruguay, Costa Rica, Argentina, y Paraguay con la intención de establecer estrategias científico-tecnológicas como un paso de avance para presentar ventajas competitivas en un mundo globalizado en relación a las innovaciones tecnológicas esperadas para el futuro en función del desarrollo, lo cual se fundamenta en una lectura específica de país.

En el proyecto se establece una revisión bibliográfica similar al estudio del municipio Musagasuga, comparando, a partir de un análisis exhaustivo, métodos prospectivos aplicados a espacios regionales. Este procedimiento se ejecuta para determinar puntos coincidentes en los esquemas referenciales, lo que posibilita establecer la metodología propia para el proyecto del Convenio Andrés Bello. Las investigaciones a las cuales se hace alusión son: Estudio de prospectiva sobre la cadena productiva pesquera, en el cual se consideran cuatro países asumiéndolos con la visión de región siendo estos: Chile, Perú, Ecuador y Colombia”. Un segundo estudio se denomina “Proyecto Euforia: Prospectiva de la Sociedad del Conocimiento y trabaja una región constituida por dicho proyecto.

Considerando los métodos aplicados en ambos, el Convenio Andrés Bello conforma su propuesta metodológica que se presenta en once etapas concibiendo la realización de talleres, trabajo con expertos, aplicación de paquetes estadísticos, interpretación de resultados y, finalmente, validación internacional del proyecto regional. Para explicitar la metodología se presentan a continuación (ver tabla 2.4):

**Tabla 2.4. Convenio Andrés Bello, 2007**

Momentos del estudio	Etapas del proyecto	Estructura de cada etapa	Técnicas o programas
Primer momento a escala regional	1. Precisión del tema	Precisión del tema a abordar	
	2. Estado del Arte en cada país	Pesquisa documental para precisar: condiciones del entorno, indicadores y mediciones de los fenómenos más sobresalientes.	Diagnóstico estratégico
	3. Conferencia Regional	reunión de responsables del proyecto en cada país y expertos, y presentación de la metodología	
	4. Forecasting nacional Propuesta de diseño Convenio Andrés Bello	Redacción de hipótesis y variables	Método Delphi
		Paneles nacionales para validar y corregir hipótesis y variables.	
Selección de expertos.			
Diligenciamiento de la encuesta Delphi on line.			
5. Forecasting regional	Redacción de un informe que contenga tendencias regionales		
Segundo Momento a escala Nacional	6. Conferencia regional	Reunión de responsables nacionales y de expertos para validar y ajustar la propuesta de forecasting regional	
	7. Taller de expertos	Juego de los Actores Sociales a escala nacional	
	8. Taller de expertos	Escenarios tecnológicos a escala nacional	Programa MORPHOL y SMIC-PROB-EXPERT
	9. Taller de expertos	Estrategias a escala nacional	Ábaco de François Régnier y Matriz IGO (importancia y gobernabilidad)
	10. Informe de la prospectiva tecnológica a nivel regional	Elementos transversales y tendencias del Juego de Actores, el diseño de escenarios y la identificación de estrategias como propuesta para ser analizada en la Conferencia regional	
	11. Conferencia Regional	Reunión de responsables nacionales y de expertos internacionales para validar y enriquecer los resultados del estudio prospectivo	

Tabla 2.4. Estructura del método de Escenarios presentado para el Convenio Andrés Bello, 2007. Elaboración propia de la tabla, mayo del 2010.

Se evidencia puntos de contacto con el estudio del municipio Musagasuga al trabajar directamente con expertos para validar los puntos críticos dentro del proceso, coincidiendo en la aplicación de paquetes estadísticos para el procesamiento de la información. Ambos difieren, en cuanto a la presentación del esquema, con la metodología clásica de Michel Godet, lo que propicia

opciones para la ejecución de acciones similares, apreciándose diferentes formas de exposición de las fases, de los programas estadísticos para la validación y las técnicas a desplegar para la interpretación de los resultados.

La revisión bibliográfica que se realiza, brinda la posibilidad de enriquecer el conocimiento desde el punto de vista teórico- metodológico para la ejecución de estudios con enfoque prospectivo, y así crear un consenso de los aspectos y etapas indispensables en esta temática.

### **Procedimiento metodológico para el Ordenamiento Territorial del Turismo en la provincia de Cienfuegos**

El futuro no es únicamente fruto del azar, de los determinismos sociales y tecnológicos; también es el resultado de la voluntad de las personas y de las organizaciones (empresas y territorios). Debido al grado de incertidumbre en cuanto al futuro en el marco de la planificación (precios internacionales, mercados, tecnologías, financiamiento, formas organizativas) y de recursos disponibles para el desarrollo turístico en general y muy específicamente en la provincia de Cienfuegos, es que se opta en esta investigación por el enfoque prospectivo para desplegar el estudio.

De acuerdo con las estructuras metodológicas analizadas y teniendo en cuenta el impacto de las mismas, tanto en el contexto Europeo como en América Latina, se propone una metodología para el Ordenamiento Territorial del Turismo en la provincia de Cienfuegos, que muestra coherencia con las tesis más contemporáneas en esta temática, y se encuentra en correspondencia con el marco teórico conceptual que engloba la investigación.

El estudio que se despliega se realiza en tres etapas que a su vez muestran sub-etapas donde se aplican diferentes técnicas y se ejecutan variados programas prospectivos. Cada una de las partes del proceso muestra suma importancia en el análisis integrado y holístico del sistema en cuestión. A continuación se relaciona cada fase y subfase correspondiente, así como lo que se pretende en cada paso que se ejecute:

**Etapas 1: Lanzamiento del estudio:** se concibe como el momento inicial de la investigación en el cual se establece la problemática a analizar considerando los alcances y limitaciones de la misma. Esta primera fase se realiza en diferentes momentos que, a su vez, presentan características específicas en su ejecución:

**Sub-etapa 1.1: Delimitación del objeto de estudio:** en la investigación que se propone esta primera subfase se realiza a través de la consulta detallada de la Política territorial IV del Plan de Ordenamiento territorial de la provincia de Cienfuegos, a partir de la cual se puede definir las prioridades que se presentan respecto al tema. Este paso preliminar permite delimitar los alcances de investigaciones precedentes en la temática en cuestión, así como el grado de prioridad que se le da a dicha problemática por parte de las instituciones autorizadas que laboran en la provincia.

**Sub-etapa 1.2: Gestión documental:** Este segundo momento se comprende como la etapa de consulta bibliográfica con respecto a la temática que se aborda, tanto en la bibliografía internacional como nacional. Es el período en que se consultan estudios precedentes. En la bibliografía internacional se muestran disimiles estudios con enfoque prospectivo por lo que se pretende establecer los puntos de contacto que permitan contextualizar el método de escenarios al objeto de estudio que se investiga.

Es necesario señalar que a nivel de país se cuenta con investigaciones de este tipo y que particularmente Cienfuegos se concibe como un municipio pionero en la aplicación de estas técnicas tanto en el sector empresarial como en los sistemas territoriales en sus diferentes escalas: nacional, provincial, municipal y local. Es por ello que se precisa de una consulta detallada de estas investigaciones precedentes para tomar las experiencias, tanto negativas como positivas, que estos brindan.

La gestión documental como proceso en si requiere de un nivel de síntesis que posibilite resaltar los aspectos mas relevantes de la literatura y los principales autores que emiten conceptos afines al tema. Para desarrollar este paso se consideran conceptos claves como: Prospectiva estratégica, Escenarios, Ordenamiento Territorial, Turismo.

**Sub-etapa 1.3: Selección de expertos:** Las técnicas prospectivas se basan fundamentalmente en el criterio de expertos para confrontar criterios respecto a una temática determinada; aportando la combinación de conocimientos basados en hechos objetivos y en su capacidad de razonamiento para arribar a conclusiones. Este tipo de investigación requiere implementar procedimientos metodológicos para la selección de los expertos que contribuirán al desarrollo del estudio.

Debido a que esta modalidad de estudio requiere de un trabajo multidisciplinario que abarque todas las áreas que se analizan se precisa de un grupo de expertos conformado por especialistas que presenten un conocimiento amplio del tema. Se implementa el Método TZ Combinado, propuesto por el Profesor Titular Francisco Celis Mestre, para realizar el proceso de selección, método que se ha validado en investigaciones anteriores. El TZ Combinado se aplica a partir de una encuesta destinada a todos aquellos profesionales que se desenvuelven en la rama del turismo o se vinculan al Ordenamiento Territorial desde el punto de vista socioeconómico, medioambiental o político. La selección se realiza a partir de la evaluación estadística de los resultados que se obtienen en la encuesta determinando el nivel de competencia de cada especialista que conforma el listado de candidatos posibles seleccionados.

### **Talleres de Expertos para aplicar las técnicas del método de escenarios**

Este procedimiento de selección de los expertos que trabajaran en cada etapa de la investigación permite la ejecución de talleres, técnica que se realiza en cada paso que se presenta a partir de este momento, debido a la importancia que se les infiere a los expertos.

El objetivo de los talleres es el de iniciar y simular en el grupo el conjunto de procesos prospectivos y estratégicos que se pretenden analizar, posibilitando la elección de las acciones mas efectivas para alcanzar los eventos de futuro más favorables. La forma en que se ejecutan los Talleres durante todo el proceso es la siguiente:

1. Se convoca a una reunión de todos los expertos seleccionados para el estudio con la idea de que se confronten los conocimientos (se dispone de un espacio de tiempo de 3 a 4 horas para cada taller por considerarse tiempo suficiente en la realicen de los debates que se generan en cada subfase).
2. Se presenta el tema a abordar para en cada encuentro específico. Debe comprenderse que a través de las diferentes fases, y sus correspondientes subfases, cada taller llevara implícito la elaboración de matrices propias del procesamiento requerido en la investigación, por lo que se realiza la explicación de la actividad a ejecutar y se procede al llenado de la matriz o matrices discutiendo los resultados obtenidos. Se viabiliza la realización del ejercicio debido a que los expertos que

conforman el grupo, en su gran mayoría, conocen la técnica prospectiva por haber participado en estudios de este tipo.

3. A finalizar el taller el investigador principal realiza un compendio de todas las opiniones y procede a redactar el informe por cada momento de la investigación, preparando las tareas para la etapa posterior. Es valido señalar que la realización de estudios prospectivos no es una investigación concluyente sino que la misma se retroalimenta y debe continuarse a partir de la vigilancia prospectiva.

**Sub-etapa 1.4: Estado actual del territorio:** Considerando el grupo de expertos que van a laborar en la investigación se realiza un taller con la intencionalidad de analizar los diagnósticos precedentes que han sido realizados por la Dirección Provincial de Planificación Física, la Delegación Provincial del MINTUR en la provincia y la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”, con el objetivo de presentar la Matriz DAFO detallando el contexto actual del sistema, constituyendo el punto de partida para proponer estrategias de desarrollo, pues si se conoce el pasado y el presente se puede imaginar una situación futura deseada.

Las tendencias más recientes en los Esquemas de Ordenamiento Territorial del Turismo introduce y prioriza el diagnóstico y la síntesis de la problemática a partir de la cual se elaboran variantes para diferentes escenarios cuyos impactos son finalmente evaluados por los expertos que laboran en el estudio. Su objetivo es valorar el comportamiento del sistema en cuestión para detectar los aspectos estructurales, económicos, sociales y medioambientales que se interrelacionan en el mismo.

El análisis SWOT o Matriz DAFO es una de las herramientas más utilizada en los últimos años y presenta un análisis cuantitativo que permite sintetizar informaciones relativas a las fortalezas y debilidades internas en el caso específico de localidad, confrontando estas con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

**Sub-etapa 1.5: Reflexión colectiva: pasado-presente-futuro:** Se continua con la técnica del taller de experto, a partir de la cual se procede a exponer la posición de la localidad considerando su situación pasada-presente y la proyección futura. Para la realización de este proceso se utiliza el Árbol de Competencias de Marc Giget, utilizado por Michel Godet en su Caja de

Herramientas. El objetivo de este proceso es el de identificar la experiencias pasadas considerando la capacidad para accionar a través de estrategias. Posibilita la reflexión colectiva más allá de la determinación de las fortalezas y debilidades, debido a que se generan ideas a partir de las cuales se entrevé hacia donde se quiere ir considerando las amenazas y las oportunidades que se presenten en el entorno.

## **Etapa 2: Identificación de escenarios**

**Sub-etapa 2.1: Determinación de Variables Claves:** Se elabora una lista lo más exhaustiva posible de las variables que caracterizan el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto. Se delimitan las variables internas que son las que caracterizan el subsistema y las variables externas las que constituyen su contexto y para facilitar una mejor identificación de las variables se da una explicación detallada de cada una (diccionario de las variables) La ayuda de los expertos se hace indispensable. A través de taller se localizan las relaciones en una matriz, cuadrática pero no simétrica donde la diagonal principal se hace cero, de Análisis Estructural para la búsqueda de las variables claves que inciden en el sistema a través del Método MIC - MAC. El objeto del método MIC-MAC es identificar las variables motrices y dependientes (variables claves), construyendo una tipología de las variables en clasificaciones directas e indirectas.

**Sub-etapa 2.2: Análisis del juego de actores:** El Juego de Actores es un método para analizar los comportamientos, estrategias y proyectos de cualquier actor involucrado en el tema objeto de estudio. Se puede desarrollar a través del método MACTOR, esto permite adentrarse en la dinámica de la localidad. Se define, con la ayuda de los expertos, aquellas empresas de producción y servicios, organismo e instituciones que se enmarcan en el sistema. Con este listado se puede establecer los retos estratégicos para el accionar de las mismas así como los objetivos que deben instituirse por cada uno de estos retos con la intencionalidad de una mejor ejecución de las estrategias que se prevean con el ánimo de alcanzar el futuro más favorable. Se analiza las convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. A su vez puede facilitar, a un actor la ayuda para la decisión sobre la puesta en marcha de su política de alianzas y conflictos. Este paso se ejecuta a través de un taller donde se muestra a los

expertos dos matrices. La primera matriz de impacto de actores entre actores se muestra cuadrática, no simétrica y donde la diagonal principal se hace cero. La segunda matriz realiza el impacto de los actores contra los objetivos, siendo una matriz no simétrica, donde se evalúa la coherencia relevancia y pertinencia de los objetivos propuestos para accionar sobre las variables claves y su incidencia positiva o negativa sobre los actores en sus proyectos y misiones.

**Sub-etapa 2.3: Hipótesis y escenarios:** En esta subfase se realiza la construcción de los escenarios futuros. El método que se emplea para delimitarlos y reducir el nivel de incertidumbre es el método SMIC. En el procedimiento se puede confrontar hasta un número máximo de seis hipótesis que se comprenden como posibles eventos de futuro, las cuales se confrontan a través de una matriz recibiendo una valoración cuantificada de la probabilidad real de su materialización en el futuro esperado.

Esta etapa se realiza, al igual que las anteriores, a través de un taller donde se solicita a los expertos el llenado de tres matrices. La primera matriz se muestra como una evaluación simple de la probabilidad de ocurrencias de las hipótesis que se plantea el proceso. La segunda matriz indica el análisis de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis  $H_i$  dado que ocurra la hipótesis  $H_j$ , esta matriz es no simétrica, cuadrática y su diagonal se hace cero pues en la realización del software se asumen los datos de la matriz de probabilidades simples. La tercera matriz muestra una estructura similar a la segunda, con la salvedad de que su impacto se produce bajo la condicionante de que ocurra la hipótesis  $H_i$  dado que no ocurra la hipótesis  $H_j$ .

### **Etapa 3: Definición de las estrategias**

**Sub-etapa 3.1: Políticas y acciones:** Constituye la etapa en la cual se identifican y evalúan las opciones estratégicas encaminadas a lograr el desarrollo de la localidad. En esta fase se desarrollan los escenarios con profundidad. Tras la selección del escenario apuesta se puede pasar a la estrategia; utilizando el método MULTIPOL, que aporta ayuda a la decisión a partir de la construcción de un tablero de análisis simple y evolutivo de las diferentes acciones o soluciones que se le ofrecen al que debe tomar la decisión.

Este método se implementa para la toma de decisiones ante la condicionante de si existen o se consideran múltiples criterios. Su aplicación posibilita

establecer un juicio comparativo entre las acciones que se deben acometer a partir del análisis consciente de los diferentes contextos en que se aplique y atendiendo a las políticas que se definan para la posible realización de los escenarios que se pretenden en una proyección futura deseada.

El objetivo es también aportar ayuda a la decisión construyendo un tablero de análisis simple y evolutivo de las diferentes acciones o soluciones que se le ofrecen al que debe tomar la decisión. Atendiendo a esto se pretende seleccionar para cada escenario la política adecuada y a su vez para cada política las acciones que se precisan que viabilicen su puesta en marcha.

Al igual que los procedimientos anteriores el Multipol requiere del llenado de tres matrices, que se realiza a través de un taller con la ayuda de los expertos, las cuales se muestran no simétricas en su interior. La primera matriz permite la evaluación de las políticas de acuerdo con criterios previamente definidos. La segunda matriz evalúa las acciones para cada política atendiendo a los criterios. La tercera matriz analiza cada uno de los escenarios propuestos de acuerdo con los criterios que se han enunciado por parte de los expertos.

### **Estructura metodológica para el estudio de Ordenamiento Territorial del Turismo en la provincia de Cienfuegos**

<b>Etapas del estudio</b>	<b>Sub-etapa del estudio</b>	<b>Técnica y programas implementados</b>
<b>Etapa 1:</b> Lanzamiento del estudio	Delimitación del objeto de estudio	Revisión de la Política territorial IV. del Plan de Ordenamiento territorial de la provincia de Cienfuegos
	Gestión documental	Revisión bibliográfica en el contexto internacional y nacional
	Selección de expertos	Método TZ Combinado
	Estado actual del territorio	Taller de expertos Matriz DAFO
	Reflexión colectiva: pasado-presente-futuro	Taller de expertos Árbol de competencia Marc-Giget
<b>Etapa 2:</b> Identificación de escenarios	Determinación de Variables Claves. Análisis Estructural	Taller de expertos Programa MIC-MAC
	Análisis del juego de actores	Taller de expertos Programa MACTOR
	Hipótesis y escenarios	Taller de expertos Programa SMIC-PROB-EXPERT
<b>Etapa 3:</b> Definición de las estrategias	Políticas y acciones	Taller de expertos Programa MULTIPOL

Tabla 2.5. Estructura del método de Escenarios presentado para el estudio de Ordenamiento Territorial del Turismo en la provincia de Cienfuegos 2010. Elaboración propia de la tabla, mayo del 2010.

### **Conclusiones parciales**

- Los métodos prospectivos, en su abanico de alcances posibles permiten: estimular la imaginación, reducir la incoherencia, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión y permitir la apropiación (Godet, Michel; 2007). Aunque deben tenerse presente las posibles limitaciones que se generan al limitar, en su aplicación, la reflexión y la libertad de decisión por parte de los actores que inciden en el sistema.
- La revisión pormenorizada de los proyectos prospectivos precedentes dan la posibilidad de establecer los puntos de contacto entre las estructuras metodológicas propias de cada uno, para una mejor comprensión y aprehensión de las etapas a desplegar en este tipo de modelación, así como el entendimiento de las técnicas que más se adecuen a los casos específicos que se analizan.
- El procedimiento metodológico que se propone muestra una contextualización de las técnicas prospectivas que se han implementado en el contexto europeo y latinoamericano, a partir de lo cual se establecen tres etapas, con sus correspondientes sub-etapas, que incluyen la aplicación de un método para la selección de expertos, talleres, encuestas, y cuatro programas estadísticos para la validación de las técnicas prospectivas.

## Referencias bibliográficas

Etapas del proceso de planificación. Recuperado a partir de [ftp://10.14.52.2/Bibliotecas\\_Digitales\\_Temáticas/Planificacion/Biblioteca/Becerra/Etapas\\_del\\_sistema\\_de\\_planificacion.pps](ftp://10.14.52.2/Bibliotecas_Digitales_Temáticas/Planificacion/Biblioteca/Becerra/Etapas_del_sistema_de_planificacion.pps).

Gabiña, J. El futuro revisitado. Barcelona. Ed Marcombo, 1995. 24pp.

Godet Michel. De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva Estratégica/Michel Godet. Barcelona Ed: Marcombo, 1993. 5pp.

-----, De la anticipación a la acción / Michel Godet. -- Barcelona: Ed. Marcombo, 1996.--[s. p.].

-----, La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Tomado De <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf>, Abril del 2000.

-----, Cuadernos de Lipsor No. 20. Tomado de <http://www.cnam.fr/lipsor/recherche/laboratoire/data/Cajadeherramientas2007.pdf>

Guía metodológica para la elaboración del plan provincial de ordenamiento territorial., 52.

Sarría Pablo, Yaima. (2003). Una experiencia práctica aplicada a los estudios prospectivos en el ordenamiento territorial de la provincia Cienfuegos, 110h. Universidad de Cienfuegos (CF).

Dr. Francisco Becerra Lois (2002) “Una aproximación a la inclusión de los estudios prospectivos en el Ordenamiento Territorial de la provincia de Cienfuegos” 130h. Universidad de Cienfuegos (CF).