



**Universidad
Tecnológica
de Bolívar**

CARTAGENA DE INDIAS

VIGILADA MINEDUCACIÓN



**Acreditación Institucional
de Alta Calidad**

Renovación, Resolución N° 09794 de 2015
del Ministerio de Educación Nacional

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ISLA GRANDE: HACIA UN TERRITORIO COMPETITIVO 2.030

INVESTIGADORA:

NAOMI DEL CARMEN LÓPEZ ESPITIA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

CARTAGENA DE INDIAS, MAYO DE 2017



FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ISLA GRANDE: HACIA UN TERRITORIO COMPETITIVO 2030

INVESTIGADORA:

NAOMI DEL CARMEN LÓPEZ ESPITIA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

TUTOR:

JORGE DEL RÍO CORTINA

CARTAGENA DE INDIAS, MAYO DE 2017

Tabla de Contenido

CAPITULO I	7
INTRODUCCIÓN	7
1.1 Planteamiento del problema	8
1.1.1 Descripción del problema.....	8
1.1.2 Pregunta de Investigación	10
1.2 Justificación	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
CAPITULO II	12
2. MARCO REFERENCIAL	12
2.1 Antecedentes	12
2.1.1 Nivel Internacional.....	12
2.1.2 Nivel Nacional.....	16
2.1.3 A nivel local	20
2.2 Marco Teórico	21
2.2.1 Prospectiva Estratégica	21
2.2.2 Competitividad	33
CAPITULO III	46
3. METODOLOGÍA	46
3.1 Enfoque de investigación	46
3.2 Tipo y Diseño de Investigación	46
3.4 Fuentes primarias y Secundarias	47
3.5 Fases del Desarrollo de la investigación	47
CAPITULO IV	49
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
4.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES PARA UN TERRITORIO COMPETITIVO 2.030 EN ISLA GRANDE.	49
4.2 ESTABLECER LAS RELACIONES ENTRE LOS ACTORES Y SU NIVEL DE CONVERGENCIA	78
4.3 PLANTEAR LOS ESCENARIOS EN ISLA GRANDE A 2.030	104

4.4 PROPONER ESTRATEGIAS QUE PROPENDAN POR ALCANZAR EL ESCENARIO APUESTA PARA ISLA GRANDE A 2.030	109
4.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS	127

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	51
Tabla 2. Árbol de competencias: dimensión económica.....	55
Tabla 3. Árbol de competencias: dimensión sociodemográfica.....	57
Tabla 4. Árbol de competencias: dimensión Ambiental	59
Tabla 5. Árbol de competencias: Legal.....	61
Tabla 6. Análisis PESTEL: Dimensión Política	64
Tabla 7. Análisis PESTEL: Dimensión Económica.....	64
Tabla 8. Análisis PESTEL: Dimensión Sociodemográfica.....	65
Tabla 9. Análisis PESTEL: Dimensión Tecnológica.....	66
Tabla 10. Análisis PESTEL: Dimensión Ambiental.....	67
Tabla 11. Análisis PESTEL: Dimensión Ambiental.....	67
Tabla 12. Dimensión Política: Variables.....	69
Tabla 13. Dimensión Económica: Variables.....	69
Tabla 14. Dimensión Sociodemográfica: Variables.....	70
Tabla 15. Dimensión Tecnológica: Variables	71
Tabla 16. Dimensión Ambiental: Variables.....	71
Tabla 17. Dimensión Legal: Variables.....	71
Tabla 18. Descripción de Actores en Isla Grande.....	78
Tabla 19. Campo de Batalla – Variable Ecoturismo	80
Tabla 20. Campo de Batalla – Variable Índice de pobreza y miseria	81
Tabla 21. Campo de Batalla – Variable Aprovechamiento de los recursos naturales.....	82
Tabla 22. Campo de Batalla – Variable Innovación social	83
Tabla 23. Campo de Batalla – Variable Potencial Turístico	83
Tabla 24. Campo de Batalla – Variable Aprovechamiento de los recursos naturales.....	84
Tabla 25. Variables estratégicas.....	105
Tabla 26. Clasificación de las variables estratégicas	105
Tabla 27. Categorización de la familia de variables	105
Tabla 28. Acciones estratégicas	111
Tabla 29. Acciones inmediatas.....	114
Tabla 30. Acciones a medianos y largo plazo	115
Tabla 31. Relación de influencia actores – MACTOR	127
Tabla 32. Relación de actores y objetivos - MACTOR	127
Tabla 33. Matriz de Importancia y Gobernabilidad – Valoraciones	128

Índice de Figuras

Figura 1. Método de Escenarios.....	25
Figura 2. Modelo de Mayor Complejidad de la prospectiva estratégica	30
Figura 3. Mapa teórico conceptual y operativo	31
Figura 4. Modelo Integrado de competitividad Dwyer y Kim	43
Figura 5. Matriz de influencia Indirecta	73
Figura 6. Plano de influencias y dependencias de actores.....	86
Figura 7. Histograma de relaciones de fuerza entre actores.....	89

Figura 8. Gráfico de convergencias entre actores de orden 1.....	92
Figura 9. Gráfico de divergencias entre actores de orden 1	94
Figura 10. Gráfico de convergencias entre actores de orden 2.....	96
Figura 11. Gráfico de divergencias entre actores de orden 2	98
Figura 12. Gráfico de convergencias entre actores de orden 3.....	100
Figura 13. Gráfico de divergencias entre actores de orden 3	102
Figura 14. Escenarios – Peter Schwartz	106
Figura 15. Plano de Importancia y Gobernabilidad	113

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La competitividad se ha convertido en un factor a considerar en la permanencia y continuidad de los sistemas de producción ante un mundo globalizado donde las dinámicas de los países, las regiones, las ciudades y hasta las organizaciones han debido estar constantemente a la vanguardia de las tendencias actuales de su razón de ser. La competitividad del destino turístico vista como un objetivo intermedio hacia un objetivo fundamental que es el bienestar socioeconómico de los habitantes de Isla Grande.

Respecto a esto, un problema que afrontan territorios insulares como Isla Grande es ser competitivo ante otras opciones de turismo cerca al territorio, es por ello que la isla pretende focalizar sus esfuerzos en conservar y brindar un turismo ecológico sostenido ambientalmente y de esa forma ser más competitivos frente a otros destinos turísticos.

Se presenta entonces la organización del trabajo de la siguiente manera: Un primer (1) capítulo además de la introducción contiene el planteamiento del problema, la justificación y objetivos. Un segundo (2) capítulo está compuesto por el marco referencial el cual está organizado por los antecedentes y marco teórico. Un tercer (3) capítulo conformado por la metodología. Finalmente un cuarto capítulo (4) conformado por los resultados y discusiones.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema

La competitividad es un concepto relativamente amplio, este refiere a grandes rasgos, la capacidad para la generación de valor y bienestar socioeconómico a los habitantes de un territorio. Es posible entonces realizar una aproximación en la medición de la competitividad que permita tener un panorama a nivel mundial sobre aquellos países que presentan bajos indicadores en relación a este.

El foro Económico Mundial, a través del Índice de Competitividad Global –ICG- mide la capacidad de una nación para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo. Esto se realiza por medio de tres factores: i) condiciones básicas, ii) eficiencia, y iii) sofisticación e innovación.

De acuerdo los resultados para el año 2016 del –ICG- a nivel mundial, Suiza continúa siendo el país más competitivo, seguido por Singapur y Estados Unidos. Por su parte, India fue el país con el mayor avance, ascendió 16 lugares en el ranking general para el año en referencia.

Respecto a Latinoamérica y el Caribe, Colombia (posición 61) se mantiene como el quinto país más competitivo de la región, luego de Chile (33), Panamá (42), México, 51 y Costa Rica (54). Mientras que en Latinoamérica y el Caribe, los países con menor calificación fueron Bolivia (121) y Venezuela (130) (WEF, 2016).

Ahora bien, en Colombia se mide la competitividad a través del Índice Departamental de Competitividad (IDC) el cual evalúa la competitividad territorial a partir de tres factores: i) condiciones básicas, ii) eficiencia, y iii) sofisticación e innovación así como Índice de

Competitividad Global (GCI). Para el 2015 Bogotá D.C (Puntaje 8,13) ocupó el primer puesto en el ranking en la clasificación general de IDC mientras que el departamento de Bolívar (4,40) ocupa el puesto 12. Por factores Bogotá D.C. se ubica así: *condiciones básicas* (puesto 1; puntaje 6,99), *eficiencia* (puesto 1; 8,21), *sofisticación e innovación* (puesto 1; puntaje 9,61), por su parte el departamento de Bolívar *condiciones básicas* (puesto 16; puntaje 5,03), *eficiencia* (puesto 12; 4,01), *sofisticación e innovación* (puesto 9; puntaje 4,41) (Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2016).

Dado estas condiciones, en el territorio insular de Isla Grande, objeto de esta investigación, el tratar de alcanzar una competitividad sostenida se convierte en un desafío ya que presenta deficiencias en las condiciones de vida de sus habitantes manifestados en una alta tasa de necesidades básicas insatisfechas, sumados a esto, el riesgo ambiental debido a las diferentes amenazas que desde las condiciones naturales y la acción humana se han generado hacia la Isla.

Es entonces que la necesidad de integrar el concepto de competitividad y turismo es importante ya que a partir del turismo es posible llegar a una forma de competitividad que integre las fortalezas internas y externas de la Isla y que permita el bienestar socioeconómico de su población. Considerando que el turismo ha venido creciendo considerablemente, a través de los años, viéndose así como un catalizador del desarrollo socioeconómico de las regiones y los países. Aún más, la Organización Mundial del Turismo ha priorizado a partir de este año, (año 2017) como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, la inclusión social, la conservación del medio ambiente y el patrimonio cultural de los destinos turísticos (World Tourism Organization, 2017)

En resumen, la problemática de Isla Grande radica en la necesidad de ser un territorio competitivo frente a otros destinos turísticos insulares, buscando la forma más eficiente y menos perjudicial para su sostenibilidad, que se traduzca en un mejoramiento de la calidad de vida de su población el cual es el fin último del proceso competitivo, proyectando esta visión de territorio sostenible en el futuro con el fin de establecer la mejor ruta para su consecución.

Con base en esto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.1.2 Pregunta de Investigación

¿Cómo hacer de Isla Grande un territorio competitivo a 2.030?

1.2 Justificación

En relación a la problemática que se presenta en Isla Grande es pertinente contribuir a la construcción de un ideal de Isla desde la concepción de territorio competitivo a partir de la sostenibilidad medioambiental, para lo cual se propone realizar un análisis prospectivo a través de técnicas de Prospectiva Territorial las cuales se utilizarán para analizar los comportamientos pasados, actuales y futuros de esta población permeada por problemas sociales, culturales, económicos, políticos y ambientales que proporcionen una ruta hacia el futuro que conjuntamente desean sus habitantes con lo cual se recalca la importancia del proyecto para la población de la isla y entes interesados en la construcción escenarios de desarrollo y ordenamiento territorial basados en la equidad social, la solidaridad, la sostenibilidad, la competitividad y la productividad. Lo anterior permite construir futuribles que muestren el escenario en el que Isla Grande sea competitiva a 2.030 para posteriormente construir las estrategias que ayudarían a alcanzar el futuro deseado para el territorio.

La importancia que tiene realizar esta investigación es que enriquecerá a la ciencia ya que se realizará un estudio en el campo de la prospectiva territorial que es poco empleado para definir escenarios futuros.

Por otra parte este estudio generará un impacto social, porque está enmarcado en la determinación de escenarios futuros acerca de la competitividad de un territorio de manera sostenible esto contribuirá a la implementación de estrategias que ayuden a alcanzar los escenarios planteados.

Finalmente esta investigación aporta a la academia conocimiento porque, alimentará el estado del arte en lo referente a estudios de prospectiva territorial en territorios insulares en Colombia.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar los escenarios en Isla Grande que propendan por un territorio competitivo 2.030.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las variables claves que le permitirían a Isla Grande ser un territorio competitivo a 2.030.
- ✓ Establecer los intereses entre los actores y su grado de poder.
- ✓ Plantear los escenarios en Isla Grande a 2030.
- ✓ Proponer estrategias que propendan por alcanzar el escenario apuesta para Isla grande a 2030.

CAPITULO II

Esta sección está compuesta por el marco referencial el cual incluye los antecedentes de investigación y el marco teórico. En lo referente a los antecedentes se presentan desde el orden internacional, nacional y local. Detallando aquellas investigaciones relacionadas en temáticas o en metodologías al proyecto de investigación. Así, se describe en cada caso, el objeto de la investigación, la metodología y los principales hallazgos de estos con el fin de conocer la esencia de cada investigación. Por su parte, el marco teórico se aborda desde dos teorías; Prospectiva y Competitividad haciendo énfasis en su cuerpo de conocimiento y las bases teorías de estas teorías las cuales finalizan con un enfoque de competitividad desde el ámbito turístico, no sin antes realizar una revisión del concepto de competitividad y sus diferentes ámbitos de aplicación.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

A continuación se presentan investigaciones relacionadas con el tema abordado en este estudio desde una perspectiva internacional, nacional y local.

2.1.1 Nivel Internacional

- En la investigación denominada “La competitividad del destino turístico Villa Clara Cuba: identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC)”, se presenta un estudio sobre los factores de la competitividad del destino turístico Villa Clara, Cuba. El objetivo general de la investigación se centró

en identificar los determinantes de la competitividad en el destino turístico Villa Clara, a partir del análisis estructural (MIC-MAC). La metodología que utilizó fue las técnicas con el criterio de expertos y el análisis estructural (MIC-MAC) como herramienta prospectiva y su aplicación en los estudios de competitividad en destinos turísticos. Los resultados exponen un conjunto de estrategias que llevarán a Villa Clara a un destino turístico competitivo, tales como: i) Diseñar y comercializar nuevas ofertas extra hoteleras, para complementar la oferta principal aumentando el atractivo de la isla. ii) Aprovechar la diversidad de recursos y atractivos turísticos de la isla comercializando nuevos productos asociados a las diferentes modalidades como turismo de naturaleza, histórico-cultural, rural, de eventos, entre otros y no solo de sol y playa. iii) Incrementar la promoción del destino turístico Villa Clara por diferentes vías, con el apoyo del internet para promover un turismo directo. iv) Fomentar el segmento del mercado nacional a través de la creación de ofertas atractivas. Y v) Potenciar la cooperación y gestión integrada entre los actores del destino turístico, fortaleciendo la autonomía de las entidades a nivel local, y lo que corresponda con las políticas nacionales (Castellanos, Hernandez, Castellanos, y Campos, 2014).

- A su vez el artículo denominado: “Futuro deseado para la zona de integración fronteriza Ecuador-Perú”. Presenta como objetivos construir de manera participativa una visión de desarrollo de largo plazo para la Zona de Integración Fronteriza –ZIF- Ecuador, delimitar los ejes de intervención de la relación bilateral, desarrollar escenarios por eje de intervención y especificar intervenciones territoriales (acciones, planes, programas, proyectos), además implementar y determinar los territorios

críticos de actuación. La metodología utilizada para alcanzar los objetivos descritos fue la siguiente: i) Especificación del sistema y priorización variables. ii) Matriz de análisis estructural. iii) Construcción de ejes, visión, escenarios y políticas públicas iv) Priorización de los territorios críticos. De acuerdo a los resultados se propone un plan nacional, titulado “buen vivir 2013-2017” en el cual se plantean tres (3) ejes estratégicos, doce (12) objetivos, noventa y tres (93) metas, ciento once (111) políticas y mil noventa y cinco (1095) lineamientos estratégicos (Jimenez y Ordoñez , 2014)

- En Chile se realizó un trabajo publicado denominado: “Análisis Prospectivo de la Provincia de Valdivia al Año 2020”. El objetivo principal del estudio fue la elaboración de escenarios prospectivos de desarrollo de la Provincia de Valdivia al año 2020. La metodología empleada fue de acuerdo a la escuela francesa, con un horizonte de 20 años, en el cual participaron académicos de la Universidad Austral de Chile. Las fases del estudio fueron: construcción de la línea de base, análisis estructurales, de actores, morfológico y de expertos, para finalizar en la elaboración de los escenarios. Los resultados corresponden a las distintas etapas del estudio. Iniciaron con la construcción de la línea de base, detallaron las variables básicas del estudio, con un total de sesenta y nueve (69), y también se presentó un diagnóstico base de la Provincia. Luego, se realizó un análisis estructural, se empleó la metodología MICMAC, de la que resultó la identificación de variables claves, con sus relaciones de influencia, dependencia, relaciones entre subsistemas, estabilidad del sistema. Más tarde realizaron el análisis de actores, MACTOR, permitió reconocer cuáles son las valoraciones de fuerza en cuatro variables por los distintos actores. Más adelante, se realizó el análisis morfológico, MORPHOL, con una

delimitación del espacio morfológico, también de la elección de los componentes a utilizar. Finalmente, se realizó la elaboración y análisis de los escenarios finales, reduciéndolos a seis (6) escenarios prospectivos posibles de desarrollo para la provincia de Valdivia al año 2020 (Jimenez V y Ordoñez Y, 2014).

- De igual manera realizó un Estudio Prospectivo de la Región de Aysen Chile En el año 2005, el Gobierno Regional de Aysén realizó el programa “Transferencia para el Ordenamiento Territorial de Aysén”. Con el objetivo de contribuir como un insumo estratégico a los procesos de ordenamiento territorial, integrando aspectos económicos, sociales y ambientales de la región. Los objetivos del estudio prospectivo fueron: i) Identificar las tendencias, eventos internos y externos del sistema. ii) Elaborar las hipótesis de evolución del sistema regional. Y iii) Construir escenarios futuros para la región. La metodología utilizada fue el Método de Escenarios de Michel Godet (2000) y el esquema de fases del Plan Prospectivo del Territorio de Gabiña (1999). Los resultados del Estudio Prospectivo de la región fueron planteados como un insumo estratégico que contribuyera a los procesos de ordenamiento territorial de la región y que permitiera a través de la visualización de escenarios, la movilización de los esfuerzos colectivos para la implementación de los objetivos del plan mencionado; los resultados están referidos al proceso de toma de decisiones en cuanto a la gestión del Plan de Ordenamiento Territorial que la región ha realizado (Gobierno Regional de Aysen, 2005).

2.1.2 Nivel Nacional

Por otro lado, en Colombia el Departamento Nacional de Planeación (DNP) a través de la Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible (DDTS) publica estudios de Prospectiva Territorial realizados en algunos departamentos en conjunto con la gobernación de cada uno.

- Para comenzar, se presenta información obtenida de la Visión de Desarrollo Territorial Departamental del departamento de Risaralda denominada: “Risaralda futuro posible: Construcción social visión 2032”. Con el objetivo de propender por la sostenibilidad territorial se realiza una planificación estratégica territorial con visión de largo plazo, posicionarse de manera competitiva en los escenarios nacionales e internacionales y constituirse en autogestores de su futuro, a través de la consolidación del proceso de descentralización. Mediante la metodología fundamentada en la escuela voluntarista francesa de la prospectiva la cual se caracteriza por el uso de herramientas que se aplican en diferentes fases del proceso, inicia con un diagnóstico estratégico territorial pasando por la identificación y descripción de los factores de cambio y las variables que describen el sistema territorial (obtenidas a través de la técnica de lluvia de ideas), la selección de las variables estratégicas que tienen la capacidad de transformar el sistema a través de un análisis estructural, la descripción de futuros posibles y el posicionamiento ante el futuro determinando el futuro apuesta; finalmente se formulan los lineamientos estratégicos hasta llegar a la implementación de un plan vigía que posibilite los ajustes al proceso en los años siguientes al estudio realizado. Como resultado de la investigación para el Departamento de Risaralda se determinan cinco (5) escenarios:

escenario 1: Con paso seguro llegamos (al 2017); escenario 2: “Dachi joma” - todos juntos; escenario 3: Risaralda modelo de desarrollo (al 2023); escenario 4: Risaralda futuro posible (al 2032) y escenario 5: Risaralda para el mundo. A partir de la descripción de cada uno se selecciona la ruta a seguir y el escenario apuesta determinado para la Visión 2032 (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

- En este orden de idas, en el departamento del Atlántico, se presenta el estudio prospectivo titulado: “Agenda Atlántico 2020: La ruta para el desarrollo”. Que tiene por mirar el futuro del departamento bajo un escenario con mejores condiciones sociales, ambientales y económicas; con un apropiado, conveniente y necesario desarrollo del territorio. La metodología básica aplicada para la construcción del documento se desarrolló identificando las áreas de importancia para realizar el estudio, tales como: económico-productivo, ambiental, institucional, urbano-regional y sociocultural, y luego mediante talleres enfocados en análisis prospectivo, los cuales contaron con amplia participación de la ciudadanía, la academia y diversas corporaciones públicas y privadas. Los resultados para el departamento del Atlántico, se resumen en cinco escenarios: escenario 1: Atlántico, puerta de Colombia al mundo; escenario 2: Atlántico lanza de Colombia; escenario 3: Atlántico 2020 competitividad a todo timbal; escenario 4: Atlántico avanzando con paso firme hacia el futuro y escenario 5: Atlántico, nuestras realidades 2020. A partir de la descripción de cada uno se selecciona la ruta a seguir y el escenario apuesta determinado para la Visión 2020 (Departamento Nacional de Planeación, 2011)

- Igualmente, el departamento de Arauca desarrolló “Visión Arauca 2032: Geoestratégica, innovadora y nuestra” Con el propósito de trazar una hoja de ruta que guiará los objetivos, acciones, estrategias y programas para garantizar el desarrollo sostenible del Departamento de Arauca en el largo plazo. El estudio se estructuró a partir de una metodología basada en el enfoque de la prospectiva estratégica territorial que se compone de cinco (5) fases o etapas sucesivas, de las que se derivan distintos aprendizajes. Las cuales son: I. Fase preparatoria, II. Diagnóstico estratégico, III. Posicionamiento ante el futuro, IV. Táctico-operativa y V. Gestión, acción y evaluación. Los resultados evidenciaron cuatro escenarios deseables denominados: escenario 1: Arauca, tierra de ensueño e innovación; escenario 2: Arauca próspera, participativa y sostenible; escenario 3: Arauca en el engranaje del progreso y escenario 4: Arauca tierra del joropo: un territorio de oportunidades (Departamento Nacional de Planeación, 2011).
- Mientas tanto en Boyacá se realizó la Visión “Boyacá 2019: Territorio de libertad y prosperidad bicentenario”. La Visión “BOYACÁ, TERRITORIO DE LIBERTAD Y PROSPERIDAD BICENTENARIO” El objetivo del estudio es buscar una sociedad más justa en un territorio económico y socialmente desarrollado, realizando procesos de cambio estructurales que conlleven al equilibrio entre el crecimiento económico regional, la distribución del ingreso y la coherente relación entre las políticas: social, cultural, ambiental y económica de la sociedad boyacense. Para lo cual se abordaron 4 fases principales: etapa preparatoria, diagnóstico estratégico, posicionamiento hacia el futuro y la fase estratégica táctica-operativa, ajustada a las exigencias regionales. Al finalizar se determinan los siguientes escenarios: escenario 1: Sociedad Civil,

Boyacá en la era del conocimiento; escenario 2: transformación productiva y la elección de ruta estratégica de desarrollo mediante escenario apuesta (Departamento Nacional de Planeación, 2011)

- El departamento del Cauca plantea con una Visión “Cauca 2032: Hemos comenzado”. El proceso de Visión Cauca 2032. Se elaboró en principio un diagnóstico estratégico territorial en el cual se analiza el departamento tanto a nivel regional como subregional, a partir de las cinco (5) dimensiones sugeridas por el Departamento Nacional de Planeación para el ejercicio: ambiental, construida urbano-regional, económico-productiva, sociocultural y político-institucional. Este ejercicio se acompañó de la definición de un marco conceptual que orientó la formulación teórica y planificada de la Visión, y además contribuyó a la selección de un enfoque de desarrollo para el departamento, consecuente con las características productivas y competitivas del territorio en el contexto nacional y global. Se seleccionó el método de los ejes de Peter Schwartz para la construcción de los escenarios, por ser una metodología bien estructurada y consistente con los recursos disponibles en la investigación. Los resultados determinaron los siguientes escenarios: Escenario 1: El Cauca patrimonio cultural y ambiental del suroccidente colombiano; escenario 2: El Cauca eje del desarrollo sostenible en la región Pacífico colombiana; escenario 3: El Cauca una región competitiva (Departamento Nacional de Planeación, 2011)

2.1.3 A nivel local

- En Cartagena se realizó un estudio referente al “Análisis prospectivo del ecosistema organizacional del mercado de Bazurto de Cartagena”. Con el objetivo de establecer un análisis prospectivo, las posibilidades futuras del ecosistema organizacional del Mercado de Bazurto, que permita la identificación de estrategias de mejoramiento, de competitividad, posicionamiento y perdurabilidad en el tiempo. Para ello se describió el estado del ecosistema organizacional de los comerciantes, identificación de las variables claves y el eje estratégico del tejido empresarial, determinar los escenarios de futuro para el ecosistema organizacional y evaluar los escenarios de futuro.

Utilizaron el método de escenarios de Michel Godet con su caja de herramientas. Con ello determinaron los escenarios los cuales fueron: escenarios exploratorios, anticipación o normativos. Se inició analizando y delimitando el sistema a estudiar, se realizó una radiografía completa de la organización desde el saber hacer hasta las líneas de producto. Luego de se identificaron las variables claves de la organización y su entorno con la ayuda de un análisis estructural. Finalmente, se determinan los escenarios más probables y los acompañaron de los proyectos coherentes y opciones estratégicas compatibles con la identidad de la organización y los escenarios más probables de su entorno (Gaviria, Aljure, y Castro, 2015).

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Prospectiva Estratégica

La prospectiva está relacionada con los conceptos de estrategia y planificación, cada uno ellos conlleva al otro, de acuerdo a esta relación aparecen los términos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica (Godet, 2000a). Esta es una temática relativamente nueva, se origina a partir de los aportes realizados por Ossip flechtheim en su artículo “teaching the future” en 1945 y el libro “History and futurology” en 1966, en los cuales intenta definir la prospectiva como aquella ciencia que se encarga de realizar diferentes investigaciones tratando de predecir el futuro. (Vergara, Maza, & Fontalvo, 2010).

Luego de las propuestas hechas por Ossip flechtheim, durante la Segunda Guerra Mundial se origina desde Herman Kahn, un método para realizar las predicciones del futuro. El método refiere a la planificación de escenarios o escenarios. La idea central es construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que podría conducir a la consecución de estos (Godet, 2000a).

En este sentido, la planeación por escenarios ha sido definida de diferentes maneras, para Michael Porter es un visión interna consistente de qué podría ser el futuro (Chermack, Thomas J., Susan A. Lynham, 2001), por otra parte Schwartz lo define como una herramienta para ordenar las percepciones acerca de las alternativas futuras, además los escenarios tienen que seguir una secuencia desde la identificación del problema, hasta la identificación de factores claves de alertas.(Chermack, Thomas J., Susan A. Lynham, 2001; Del Rio & Julio, 2014).

Es importante entonces resaltar las diferentes escuelas de pensamiento de la prospectiva a pesar de que el objetivo sea el mismo (i.e., anticiparse al futuro) utilizan distintas metodologías. Estas escuelas son: Escuela Francesa, Escuela Anglosajona y la Escuela Latinoamericana, esta última resulta de la adaptación y mejoras en los postulados de las 2 escuelas pioneras la francesa y anglosajona. Si bien algunos autores aun no la definen como “escuela” es importante resaltar los trabajos realizados por la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe –CEPAL-, la Red de Escuelas y Escenarios –Red EyE- y de autores como Javier Medina Vázquez y Francisco Mojica.

Escuela Francesa

La escuela francesa o también conocida como la escuela voluntarista de prospectiva, tuvo sus inicios en Francia al final de la segunda guerra mundial debido a la preocupación por generar estrategias que permitieran la reconstrucción del país a causa de las consecuencias de la segunda guerra mundial. De acuerdo esto, se generaron diversos análisis sobre el futuro encaminados a la posibilidad del desarrollo industrial con base a las tendencias sociales y económicas. (Medina, 2003).

Esta escuela inicia con los pensamientos del filósofo Gaston Berger en 1957, este de formación filósofo intentaba repensar el futuro a partir de lo que el presente puede brindar. En palabras de Berger: “el futuro es la razón de ser del presente” (Godet et al., 2009). Para Berger la prospectiva más que un método es una actitud del ser, esta definición la contrasta con la de retrospectiva, establece que ambos se oponen en la medida en que prospectiva expresa que miramos hacia delante y no hacia atrás, por ello un estudio retrospectivo se dirige hacia el pasado y el prospectivo hacia el futuro.

Otro exponente de la escuela francesa fue Bertrand de Jouvenel, con la publicación del libro titulado *“The art of conjecture”*, en este, establece que hay dos maneras de comprender el futuro: como una realidad única y como una realidad múltiple. El futuro como realidad única lo entienden aquellos que consideran que para cada persona existe un destino que marca el ritmo y las acciones de la vida, este destino hace que por ende el futuro sea único e inmodificable. Por otra parte está el futuro como realidad múltiple, está se basa en que las acciones del presente pueden cambiar el futuro de distintas formas y maneras, dichas formas son los futuros posibles el cual los denominó los “futuribles”. Dentro de estos futuros posibles existen algunos con mayor opción de suceder, estos son los futuros probables, llamados así porque en ellos confluyen la incertidumbre y estudios probabilísticos que les otorgan esa característica que va más allá de lo posible. (De Jouvenel, 1967)

No obstante, el principal exponente de la escuela francesa es Michel Godet, este influenciado por los postulados que inicialmente construyeron Berger y de Jouvenel además de la escuela Anglosajona, propone un método integral para la construcción del futuro.

En este orden de ideas, Godet (1986) menciona que, *“La prospectiva es una reflexión para aclarar la acción presente a la luz de futuros posibles”* pero se tiene que tener en cuenta que el futuro no es la sola prolongación del pasado, ya que está abierto a la influencia de múltiples actores en pro de sus propios intereses o proyectos futuros.

Según Godet, *“el futuro no está escrito sino que queda por hacer”*. Como una página en blanco, el futuro necesita ser escrito. (Godet, 2002). El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. La incertidumbre sobre el futuro puede apreciarse a través del número de escenarios que se reparten el campo de lo probable. Este número es más elevado en función de que la incertidumbre sea mayor.(Godet, 2000a). Por

tanto la prospectiva trata de esclarecer las elecciones que se realizan en el presente a la luz de posibles futuros, el cual Bertrand de Jouvenel llamó los futuribles y Godet los escenarios. (Godet & Roubelat, 1996).

En relación a los escenarios, este los define como aquel conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. En la medida en que se identifican los diferentes futuros posibles a través de la elaboración de escenarios se está reconociendo el diagrama de las bifurcaciones, aunque no todos los escenarios son igualmente probables o deseables. (Godet, 2000b). Para Godet, la prospectiva esta menos interesada en los futuribles –Posibles futuros- y más interesada en los futurables –Futuros deseados-. (Godet, 2010).

Método de la escuela Francesa

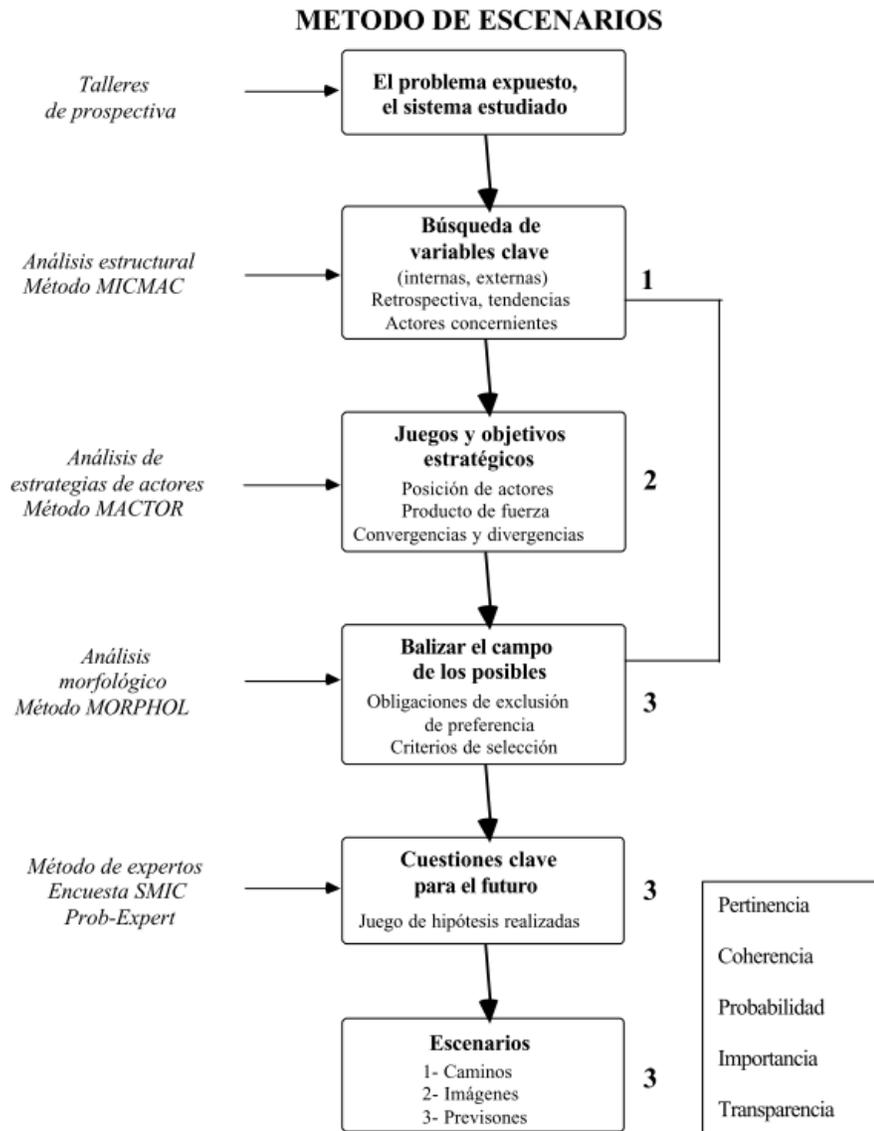
El método que se utiliza en la escuela francesa es el propuesto por Michel Godet, este establece una metodología la cual ayuda a la construcción de los escenarios, llamada: “el método de escenarios”, tiende a construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución.

Para la realización del método de escenarios, Godet propone varias etapas que son:

- Identificar las variables clave, realizando un análisis estructural
- Analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
- Reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.

En síntesis el método de escenarios se resume en el siguiente mapa mental.

Figura 1. Método de Escenarios



Fuente: Godet, (2000. pág. 40)

Escuela Anglosajona

La escuela anglosajona tiene sus inicios a principios de los años 1950 por la compañía RAND luego de la segunda guerra mundial, la prioridad en esta época era la seguridad nacional, para esto, los estudios de futuro serian claves en dicho proceso. La RAND a partir de la necesidad de saber lidiar con las tecnologías militares futuras –luego de salir de la guerra- y los problemas potenciales, busca resolver este tipo de inconvenientes. Es entonces cuando surge una técnica el cual utiliza paneles de expertos para abordar diferentes temáticas a futuro.(Gordon, 1994).

Al respecto, la técnica llamada “Método Delphi”, desarrollada por Olaf Helmer, Nicholas Rescher, Norman Dalkey y otros pensadores de la compañía RAND, esta ha sido usada extensivamente en diferentes ámbitos; Planeación, análisis político y prospectivo a largo plazo. Su primera aplicación fue realizada en el año 1948 y se hizo popular luego de la publicación del primer artículo científico el cual se desarrolló en 1963 (Gupta & Clarke, 1996a). Este método se basaba, en reunir expertos en un lugar común -sala de conferencias, paneles- y conocer sus opiniones en diferentes temas para llegar a un consenso de lo que sería las tecnologías futuras principalmente, es decir este método lo enfocaban a la previsión tecnológica (Theodore J Gordon, 1994). El objetivo principal del método era obtener el más confiable consenso sobre las opiniones de un grupo de expertos.

En relación al número de encuestados, debido a que este es generalmente pequeño, el método Delphi no produce datos o resultados estadísticamente significativos; aun así no dejan de ser validos las conclusiones que se puedan extraer de la aplicación del método (Theodore J Gordon, 1994)

El Método DELPHI

El método Delphi se establece formalmente en 1994 en el documento “THE DELPHI METHOD”, elaborado por Theodore Gordon. Este método es de los más conocidos por abordar un problema de manera abierta y de diversos aspectos creativos, ya que motiva el pensamiento independiente y particularmente a la formación gradual de grupos de soluciones (Gordon, 1994). Es un método adecuado cuando no se cuenta con datos históricos o información relevante acerca de la temática, además es un método con pocos gastos en cuanto a organización y administración. Así mismo es una de las pocas técnicas de predicción que tiene de regular a buena precisión de la predicción en las diferentes líneas de tiempo. Por último, Delphi es una de las técnicas de predicción más populares para la previsión tecnológica y de toda la industria, y se estima que el 90 % de las previsiones tecnológicas y estudios están basados en Delphi. (Gupta & Clarke, 1996b).

En este sentido según Gordon (1994), para la realización de método Delphi se tiene que tener en cuenta que las preguntas son refinadas y se les da seguimiento por investigadores mediante una secuencia en los cuestionarios.

El método Delphi, se puede aplicar de 2 formas diferentes: la más habitual es la que se conoce como el "Ejercicio Delphi". En esta situación, un equipo científico diseña un cuestionario el cual se envía para ser respondido por el grupo de expertos. Luego de ser resuelto, el cuestionario es nuevamente retornado al equipo científico el cual contabilizará los resultados, y los organizará de tal manera que la información arrojada sea concisa y compacta. Basado en los resultados, nuevamente se desarrolla el cuestionario a la luz de los resultados, para que sea respondido por el grupo de expertos a estos se les da al menos una

oportunidad para reevaluar las respuestas originales basado en los resultados del grupo. (Linstone & Turoff, 2002a)

La segunda forma conocida como "Conferencia de Delphi," se realiza por medio de la tecnología principalmente, está utiliza una computadora la cual ha sido programada para compilar y mostrar los resultados del cuestionario realizado por el grupo de expertos. Este último enfoque tiene la ventaja de eliminar el retraso causado por la sumatoria manualmente del equipo científico para contabilizar los resultados de cada ronda que se realice en el método Delphi, convirtiendo así el proceso en un sistema de comunicaciones en tiempo real. No obstante, esto requiere que las características de la comunicación deben estar bien definidos antes de realizar la "Conferencia Delphi.(Linstone & Turoff, 2002b)

En resumen, la clave para la aplicación del método Delphi se encuentra en la selección de los participantes. Debido a que los resultados de un Delphi dependen del conocimiento y la cooperación de los expertos e investigadores, las personas que puedan aportar ideas valiosas son esenciales en el ejercicio de este. (Landeta, 2006).

La Escuela Latinoamericana

En América Latina es a partir de los años 1990 que se dan intentos por construir teorías y manuales prácticos sobre los estudios de futuro. La –CEPAL– ha jugado un papel importante en el desarrollo de estudios prospectivos de la región ya que ha apoyado y liderado estos estudios en diversos países.

Se han propuesto diversos métodos en esta escuela. Estos han sido adaptaciones a lo que inicialmente se ha establecido en la escuela francesa y anglosajona. En resumen, los

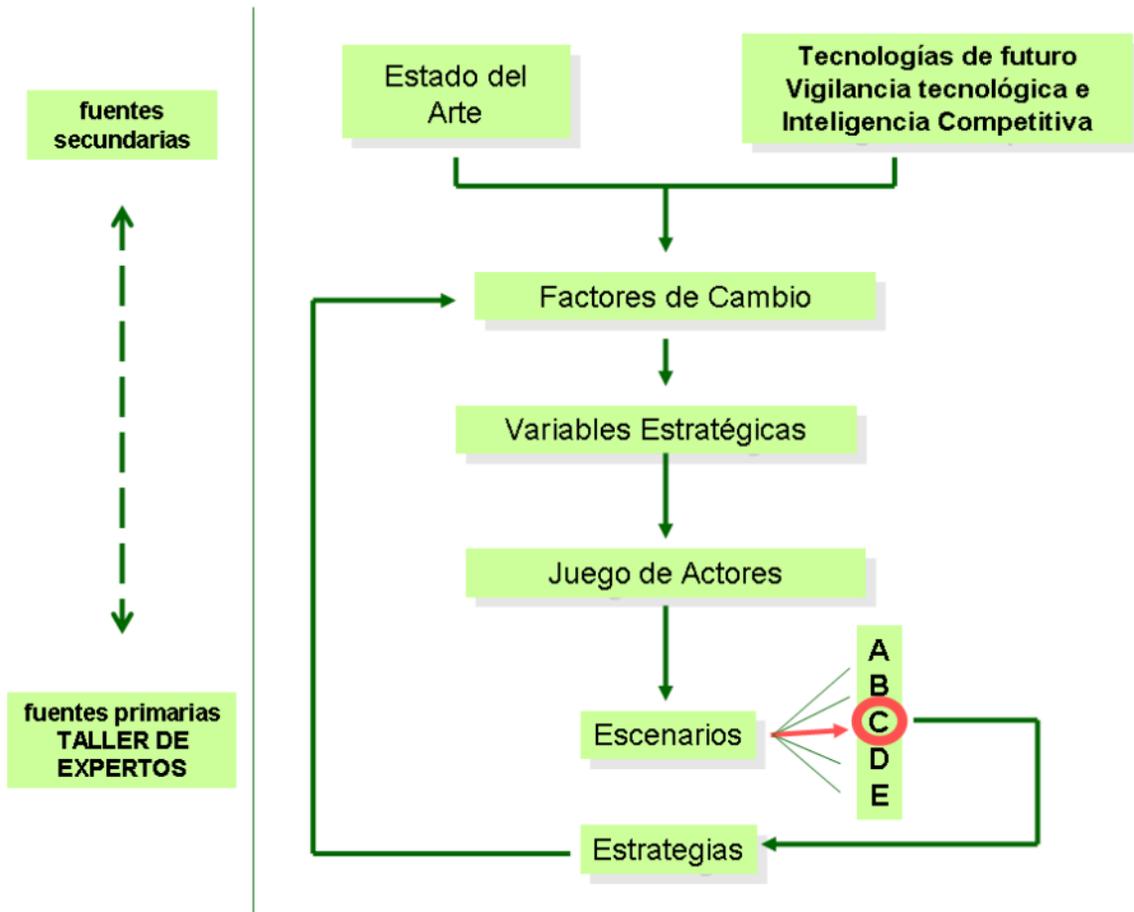
métodos propuestos han sido de autores relevantes en estudios prospectivos de Latinoamérica, los cuales son: Francisco Mojica, Javier Medina Vásquez y Raúl Balbi.

Francisco Mojica

Francisco Mojica, realiza contribuciones importantes a la literatura de la prospectiva en América Latina, analizando las diferentes metodologías expuestas en las escuelas francesa y anglosajona. Considera que ha habido una fuerte influencia de Estados Unidos y Europa en América Latina y que esto ha permitido la mezcla de las diferentes metodologías como el método Delphi y el método de escenarios como una alternativa para realizar estudios de futuro en Latinoamérica. (Mojica, 2010)

Por otra parte, Mojica propone una actualización del método de escenarios planteado por Godet en el cual tiene en cuenta, además de lo expuesto por la escuela francesa, vigilancia tecnológica, estado del arte y el juego de actores. Este se titula “Modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica”. (Mojica, 2008)

Figura 2. Modelo de Mayor Complejidad de la prospectiva estratégica



Fuente: Mojica (2008, pág. 5)

Este modelo establece que hay dos fuentes de exploración: secundarias y primarias. La información proveniente de fuentes secundarias son el, “Estado del Arte” y la “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”, Por otro lado las fuentes primarias son las personas que hacen parte de la organización o empresa, directa o indirectamente, a estos se les denomina expertos (Mojica, 2008).

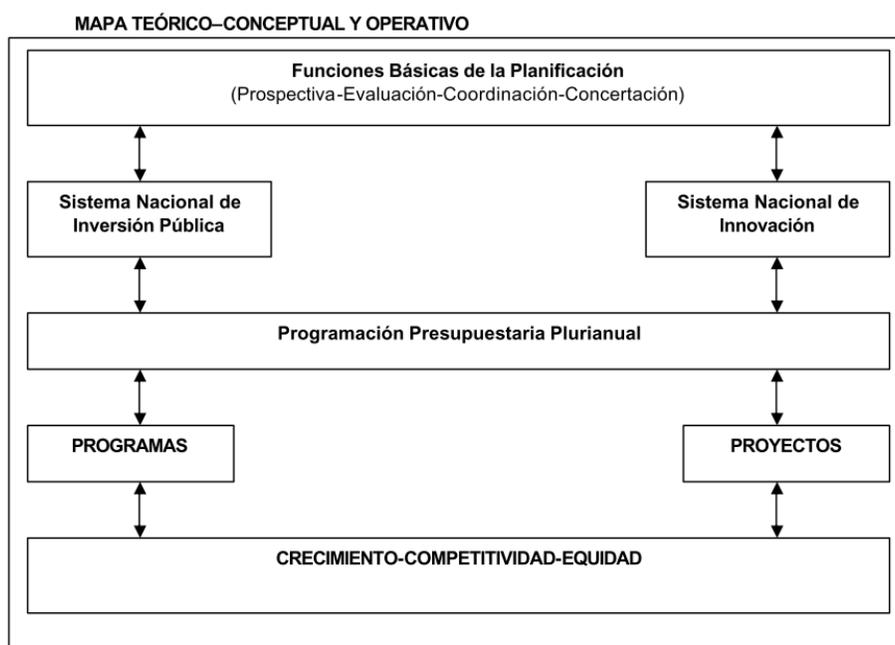
Javier Medina Vásquez

Los aportes de Javier Medina Vásquez a los estudios de futuro ha sido significativo, en su artículo titulado “Scenarios as Seen from a Human and Social Perspective” examina como

los escenarios pueden ser más que herramientas para estudios de futuro, argumenta que estos deben ser vistos desde criterios epistemológicos, metodológicos y ético, debido al rol de la cultura, entre otros factores, lo que le da una perspectiva social y humana a la hora de construir escenarios (Masini y Vasquez, 2000).

Así mismo, Medina Vásquez crea un documento referente para la aplicación de prospectiva en América Latina titulado “Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe”, en este plantea un modelo teórico-conceptual que tiene como fin impulsar el crecimiento, la competitividad y la equidad de la sociedad en su conjunto (Medina-Vásquez y Ortegón, 2006).

Figura 3. Mapa teórico conceptual y operativo



Fuente: Medina Vásquez y Ortegón (2006, pág. 83).

Raul Balbi

Eduardo Balbi, plantea el método MEYEP el cual nace de la necesidad de hacer explícito un procedimiento que permitiera a los interesados en hacer prospectiva realizar un estudio que abarcara desde la comprensión del problema estudiado, pasando por la caracterización del

sistema, el análisis de los factores que influyen en él y las posibilidades de futuro que conlleven principalmente a la elaboración de estrategias y acciones a implementar para lograr el futuro deseado así éste no sea el más probable a ocurrir (Balbi, 2010, 2014)

Método MEYEP

El método MEYEP se basa en lo establecido por los métodos Delphi y de escenarios. Este método no pretende ser una aplicación rígida, excluyente ni limitativa. Está sujeto a modificaciones, es decir, es flexible dependiendo de la temática-problema a abordar (Balbi, 2010)

Los Pasos para la aplicación de método MEYEP son:

1. Comprensión del problema y diagnósticos.
2. Elaboración y selección de variables e indicadores.
3. Construcción del Escenario Óptimo (ideal y lógico).
4. Construcción de un Escenario Tendencial y primeros mapas de riesgos y oportunidades.
5. Elaboración de Escenarios Exploratorios (con segundos mapas de riesgos y oportunidades) e incorporación de hechos portadores de futuro (terceros mapas de riesgos y oportunidades).
6. Selección del Escenario Apuesta y de las acciones necesarias para lograrlo.
7. Diseño de rutas estratégicas y elaboración del plan.

2.2.2 Competitividad

La competitividad es un concepto multidimensional que puede ser definido desde tres diferentes niveles: países, industria y empresas. Ha sido utilizado de igual manera para describir la capacidad económica de una entidad respecto a sus competidores en los mercados globales en los cuales los bienes, servicios, personas, habilidades e ideas se mueven libremente a través las fronteras geográficas (Ambastha & Momaya, 2004)

Por mencionar autores representativos desde la visión de competitividad del orden nacional. Porter (2000) establece que la única base para la competitividad nacional se encuentra en la productividad. Plantea que la productividad es el principal determinando en la larga carrera de una nación para el desarrollo de calidad de vida a sus habitantes. Para él, la productividad está determinada por el comercio de bienes y servicios el cual determina la competitividad nacional

No obstante, Porter cambia su base sobre la relación entre competitividad y productividad. Argumentando que la competitividad nacional está determinada por la productividad comparativa, Más adelante se establece que Porter confunde la ventaja comparativa con la ventaja absoluta (Budd & Hirmis, 2004; Morales & Pech, 2000b; Reinert, 1994)

Por otro lado, en la visión de competitividad empresarial, Krugman (1994) criticando los postulados de Porter, sostiene que la competitividad no es un concepto aplicable a las naciones, ya que de hecho, las tasas de crecimiento interna y el nivel de productividad de las empresas son las que determinan el nivel de las poblaciones.

En este sentido siguiendo la visión de la empresa, algunos autores de competitividad la relacionan con el enfoque de competencia. Estos enfatizan el rol de los factores internos de las empresas principalmente como la estrategia, estructura, competencias y capacidad para la innovación además de otros recursos tangibles e intangibles para el éxito competitivo (Ambastha & Momaya, 2004; Morales & Pech, 2000b). Esta visión de competitividad se relaciona estrechamente como la teoría de los recursos entre los que se encuentra autores como Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Barney, 2001 y Peteraf, 1993.

Dado esto, es importante realizar una revisión del término de competitividad basado en autores representativos desde sus tres niveles; Nación, Industria y Empresa.

Autor	Año	Definición	Ámbito
Adam Smith	1776	La competitividad gira entorno a cuatro factores (tierra, capital, recursos naturales y fuerza laboral)	Empresa
David Ricardo	1817	Un país es competitivo si se especializan en lo que es más eficiente, es decir producción, para luego intercambiar con otros países (ventaja comparativa)	Nación
Karl Marx	1867	El factor clave para el desarrollo de un país depende de su ambiente sociopolítico	Nación
Schumpeter	1942	El emprendedor juega un factor clave en la competitividad de un territorio ya que este emplea la innovación y mejoras tecnológicas para el progreso (Destrucción creativa)	Industria
Balassa y Casilla	1964	La competitividad de una nación es su capacidad de mejorar las ventas en los mercados exteriores	Nación
Drucker	1969	La administración es un factor clave que permite a las empresas ser competitivos	Empresa
Foro Europeo de Management	1980	La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el productos similares ofrecidos por los competidores	Industria
Chesnais	1981	La competitividad es la capacidad de un país o un conglomerado de países de enfrentar la competencia a nivel mundial, teniendo en cuenta la capacidad de exportación e importación resaltando la defensa de su mercado doméstico.	Nación
Cohen, Teece, Tyson, y Zysmas	1984	La competitividad es el desarrollo de una eficiencia superior y con capacidad en la economía para incrementar el producto de actividades de más alta productividad y que estos redunden en un mayor nivel de salarios reales	Nación

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de referencia

Autor	Año	Definición	Ámbito
Scott y Lodge	1985	La competitividad nacional refiere a la habilidad del estado nación a producir, distribuir bienes y servicios en las economías internacionales compitiendo con otras naciones, además de generar ganancias y aumentos en la calidad de vida.	Nación
Thurow	1985	La competitividad es un problema de posicionamiento de empresas en mercados internacionales y no de productividad	Empresa
Fajnzylber	1988	La competitividad consiste en sostener y expandir su participación en los mercados internacionales	Empresa
Chudnovsky y Porta	1990	La competitividad puede ser vista desde dos ámbitos: Competitividad macroeconómica y Competitividad microeconómica. En la competitividad macroeconómica refiere a la capacidad de las economías nacionales para lograr resultados como el mejoramiento del nivel de vida y bienestar de la sociedad. Por el lado de la competitividad microeconómica alude a la planeación, producción y venta de un producto ventajosamente frente a los competidores.	Nación - Empresa
Krugman y Venables	1990	La competitividad depende de la desregularización de las barreras del comercio internacional. Se crean desigualdades en el territorio el centro (lugar de accesibilidad a los mercados internacionales) y al periferia. Se da una compensación con el tiempo volviendo competitivos ambas regiones.	Industria
Landau	1990	La competitividad refiere a la habilidad de proveer a una tasa de crecimiento aceptable y una calidad de vida para sus ciudadanos	Nación

(Continuación)

Autor	Año	Definición	Ámbito
Prahalad y Hamel	1990	A corto plazo, la competitividad de una empresa deriva de los atributos precio/funcionamiento de sus productos actuales. A largo plazo, la competitividad deriva de la habilidad de crear competencias esenciales más rápidamente y a un menor precio que los competidores (competencias esenciales)	Empresa
Sharples y Milham	1990	La competitividad es la habilidad de las empresas en entregar bienes y servicios en tiempo, lugar y forma que prefieren los clientes, teniendo en cuenta de precios y costos de oportunidad que mejor puede ofrecer la empresa	Empresa
Sharples y Milham	1992	La competitividad puede ser definida como la habilidad de la empresa de diseñar, producir y comercializar productos superiores a aquellos ofrecidos por su competidor considerando las cualidades de precios y otras aparte de este	Empresa
Romer	1994	Los factores endógenos son los que permiten a un país ser competitivos. Estos factores son: Capital humano, Innovación y conocimiento	Nación
Márquez	1994	La competitividad puede ser definida por la capacidad de acceso de una empresa o territorio al mercado doméstico o al de exportación. Si su participación de mercado aumenta en ambos mercados su competitividad aumentará	Empresa
Messner y Meyer-Stamer	1994	La competitividad de la economía se basa en un objetivo articulado cuatro niveles dentro del sistema: nivel meta, macro, micro y meso.	Nación
Müller	1995	La competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia	Nación

(Continuación)

Autor	Año	Definición	Ámbito
Müller	1995	La competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia	Nación
Moon y Rugman	1998	La competitividad está basada en las condiciones de la demanda, condiciones de los factores, actores conexos y de apoyo estrategias, estructura y rivalidad. Estas condiciones deben ser analizadas desde el contexto local y en otros extremos (configura el doble diamante)	Industria
Kresl y Singh	1999	La competitividad de una unidad de análisis está en relación al crecimiento de indicadores seleccionados y durante un periodo específico de tiempo en comparación de otras unidades de análisis	Nación - Industria - Empresa
Lever y Turok	1999	La competitividad se refiere al grado en el cual las ciudades pueden producir bienes y servicios para los mercados tanto regionales, nacionales e internacionales. Aumentando su ingreso real y calidad de vida además de procurar un desarrollo sustentable	Industria
Morales y Pech	2000	La competitividad es la capacidad para disponer de algunos atributos que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorgan cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor	Empresa
Porter	2000	La productividad es el elemento clave para la competitividad de un país. La competitividad se crea a partir de la capacidad del sector industrial de implementar innovaciones tecnológicas que puedan mejorar la productividad	Nación

(Continuación)

Autor	Año	Definición	Ámbito
Mathews	2009	La competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, con o sin fines de lucro, en lograr y consolidar ventajas que permitan un mejor posicionamiento del entorno socioeconómico en el cual se desenvuelve	Empresa

(Continuación)

Autor	Año	Definición	Ámbito
Sáenz	2000	Es la capacidad de lograr y retener la participación en la oferta de bienes y servicios para un mercado determinado	Nación
Sánchez	2002	Capacidad de una empresa de penetrar, consolidar o ampliar la participación de mercado en el ámbito local e internacional	Empresa
Mathews	2009	La competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, con o sin fines de lucro, en lograr y consolidar ventajas que permitan un mejor posicionamiento del entorno socioeconómico en el cual se desenvuelve	Empresa

(Continuación)

Esta revisión conceptual provee aproximaciones hacia un consenso sobre competitividad que se podría resumirse en aquella capacidad de los países de generar bienestar a la población aumentando su calidad de vida. No obstante, las especificaciones al ámbito de aplicación del concepto han ido más allá de los tres niveles antes mencionados. En este sentido la competitividad territorial y de los destinos ha cobrado relevancia, desde el cual se han planteado teorías sobre cómo mejorar su competitividad.

Kozak y Rimmington (1999) mencionan la importancia que tiene la competitividad de los destinos turísticos en los sistemas turísticos, ya que este se convierte en la herramienta central que permite el desarrollo turístico. Por su parte, D'Hautesserre (2000) alude que la competitividad de los destinos es la capacidad de este de mantener una posición en el mercado y mejorarla a través del tiempo. Así mismo, Heath (2003) relaciona la competitividad del destino como aquella capacidad en la disponibilidad de productos y servicios que en comparación a otros destinos turísticos son mejores basados en la experiencia turística, es decir, de la percepción del turista.

Cabe resaltar que Ritchie y Crouch (2003) son los referentes en cuanto a la competitividad de los destinos turísticos, estos refieren que la competitividad es la capacidad de añadir valor aumentando la riqueza del destino. Considerando un modelo económico y social que en el cual los recursos con que cuenta el destino y su preservación son el objetivo de este.

Para la explicación de la competitividad del Destino Crouch y Ritchie proponen un modelo conceptual titulado el Modelo Calgary, en este establecen que considerar un destino turístico como competitivo es considerar que el destino va a contribuir al bienestar de la

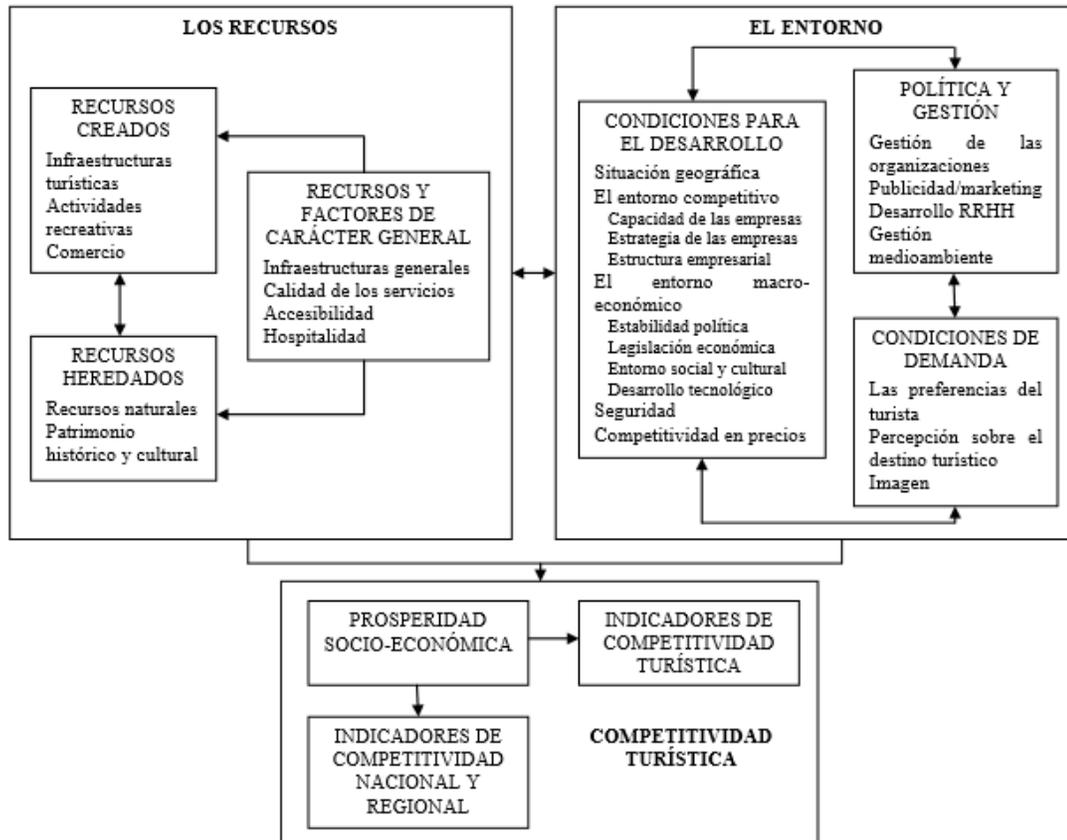
población (Diéguez Castrillón, Gueimonde Canto, Sinde Cantorna, & Blanco Cerradelo, 2011).

Este modelo se configura desde dos elementos los cuales son cruciales para la competitividad del destino. El primero es la ventaja comparativa del destino, esto es los recursos endógenos o internos que posee el destino. El segundo elemento es el de la ventaja competitiva, que refieren a los recursos desplegados los cuales son capaces de usar de manera eficaz a largo plazo. La competitividad para Crouch y Ritchie dependen de los recursos y atractores básicos y factores y recursos de soporte. Teniendo en cuenta la dirección del destino como elemento clave que mantiene la ventaja competitiva sostenible (Diéguez Castrillón et al., 2011).

Una adaptación al modelo de Crouch y Ritchie es el modelo propuesto por Dwyer y Kim (2003) el cual se titula Modelo Integrado de Competitividad. Estos autores proponen un sistema de indicadores para cada determinante de la competitividad turística que se integran para configurar aquellos factores que condicionan el desempeño de los destinos turísticos (Gandara, Chim-miki, & Biz, 2013). Contiene muchas de las variables que han identificado Crouch y Ritchie en su modelo, además reconoce que las condiciones de la demanda juegan un rol importante en el determinante de la competitividad del destino (Dwyer & Kim, 2003).

A continuación, en la Figura 4 se presenta el modelo integrado descrito anteriormente:

Figura 4. Modelo Integrado de competitividad Dwyer y Kim



Fuente: Dwyer y Kim (2003) citado en Diéguez Castrillón et al. (2011)

Los Recursos

En cuanto a los recursos, están divididos desde dos tipos: Recursos heredados y recursos creados, además de los factores de soporte. Los recursos heredados pueden clasificarse como naturales (montañas, lagos, playas, ríos, clima etc.) y aquellos considerados como patrimonio cultural (cocina, artesanía, lenguaje, costumbres, sistemas de creencias). Por otro lado, los recursos creados incluyen la infraestructura turística, eventos especiales, la variedad de actividades disponibilidad, entrenamiento y compras. Así mismo, los recursos de soporte o factores disponibles, estos incluyen la infraestructura general, calidad del

servicio, y accesibilidad al destino, hospitalidad y lazos de mercado. Estos tres elementos agrupados entre sí como se muestra en la Figura 4, indican que la competitividad del destino depende del valor agregado de sus recursos bases y otros factores principalmente (Dwyer y Kim, 2003)

El Entorno

Respecto al entorno, los factores a tener en cuenta son las condiciones situacionales, la gestión del destino y las condiciones de la demanda. En relación a las condiciones situacionales Dwyer y Kim las definen como aquellas fuerzas provenientes del entorno externo que impactan la competitividad de los destinos, desde lo económico, cultural, demográfico, ambiental, político, legal, gubernamental, regulaciones, tecnológica, tendencias competitivas y eventos que impactan la manera en que las empresas realizan sus procesos. En lo referente a la gestión del destino son aquellos factores que pueden mejorar el atractivo del destino, desde sus recursos vascos y atractores que puedan fortalecer la calidad y efectividad de los recursos, además de mejorar las condiciones para adaptarse ante aquellas condiciones situacionales o eventuales. Finalmente la dimensión condiciones de la demanda, comprende tres elementos principales de la demanda turística: conciencia, percepción y preferencias. Desde la conciencia, puede generarse una sensibilización por diversos medios de acuerdo a las actividades de marketing de destino. A su vez, la imagen que se proyecta del destino puede influir en las percepciones y por lo tanto afectar las visitas a este. Por último, la gestión del destino debe desarrollarse en torno a las preferencias del consumidor de manera que se adapte a sus constantes evoluciones (Ambastha & Momaya, 2014; Dwyer & Kim, 2003)

Competitividad Turística

Finalmente, el último factor clave es la competitividad turística. Indica que la competitividad del destino es en sí misma un objetivo intermedio hacia un objetivo fundamental de bienestar socioeconómico de los residentes del destino. Cada objetivo está asociado a un conjunto de indicadores. Comprenden tanto los atributos subjetivos como los que se determinan objetivamente (Dwyer y Kim, 2003)

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

El diseño metodológico es la manera como se concibe el proceso de desarrollo de la tesis, permite presentar sistemáticamente el proceso de cada uno de los objetivos propuestos. Es así como se presenta en esta sección, el tipo y diseño de investigación, enfoque metodológico, fuentes primarias y secundarias y las fases del desarrollo de la investigación.

3.1 Enfoque de investigación

Esta investigación se orientará bajo el paradigma cualitativo desde Bonilla, Hurtado, y Jaramillo (2009): “La investigación cualitativa orienta el razonamiento del investigador y la secuencia del proceso de la investigación hacia la cualificación”. (p. 38). En este sentido, a partir de la definición de la situación problema es posible identificar aquellos patrones culturales mediante el trabajo de campo.

3.2 Tipo y Diseño de Investigación

Desde un método hipotético-inductivo que permita la observación y la exploración cuidadosas de la realidad para recoger información, se continúa con la identificación de parámetros que la organizan y se procede, con esta información, a diseñar la investigación.

Así mismo, el tipo de investigación es exploratoria ya que existe poca literatura sobre estudios prospectivos en el territorio seleccionado, además de que estos son relativamente nuevos.

3.4 Fuentes primarias y Secundarias

Respecto a las fuentes primarias la información será principalmente a partir de talleres a la población de Isla Grande organizados en grupos focales, que permitan la discusión entre los participantes y la obtención de las categorías analíticas, estos talleres estarán divididos de acuerdo a los objetivos planteados (Mella, 2000). En cuanto a la información secundaria, se apoyará la investigación con información proveniente con recursos en bases de datos de alto impacto como ISI y SCOPUS, además de tesis relacionadas con la temática a abordar.

3.5 Fases del Desarrollo de la investigación

El desarrollo de la investigación seguirá el orden lógico y sistemático de los objetivos propuestos, así este responde de la siguiente manera:

El primer objetivo fue desarrollado mediante la herramienta Mic-Mac desde la escuela francesa. Esta permite la identificación de aquellos factores clave que permitirán a Isla Grande ser un territorio competitivo basado en la sostenibilidad.

En relación al segundo objetivo, este se alcanzó utilizando la herramienta MACTOR con la cual se identificaron aquellos actores que son relevante en la Isla debido a su poder e influencia. Por otra parte arrojó los grados de convergencia y divergencia de los actores respecto a cada objetivo propuesto.

Respecto al tercer objetivo, se desarrolló mediante la herramienta de los ejes de Peter Schwarz que permiten la identificación del escenario futuro con el cual se visualiza a Isla Grande.

Finalmente el cuarto objetivo se alcanzó mediante la matriz de importancia y gobernabilidad, está a partir de la identificación de escenarios permite la priorización de estrategias en el corto, mediano y largo plazo que propendan la consecución del escenario apuesta en Isla Grande

CAPITULO IV

Esta sección final comprende el desarrollo de los objetivos específicos los cuales alcanzar el objetivo general, es así como primeramente se expone la identificación de variables claves para un territorio competitivo 2.030 en Isla Grande. Seguidamente, establecer las relaciones entre los actores y su nivel de convergencia. Para luego, plantear los escenarios en Isla Grande a 2.030. Finalmente, proponer estrategias que propendan por alcanzar el escenario apuesta para Isla Grande a 2.030.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES PARA UN TERRITORIO COMPETITIVO 2.030 EN ISLA GRANDE.

Este capítulo abordará la identificación de las variables claves de Isla Grande que permitirán dinamizar su territorio con miras hacia la competitividad. Se plantea la elaboración de un árbol de competencias en el cual se realiza un diagnóstico del entorno del territorio con el fin de identificar las variables claves tanto internas como externas que posibiliten a Isla Grande ser un territorio competitivo. Así mismo se presentan un análisis PESTAL para la clasificación de las variables de acuerdo a sus dimensiones, estas son; Político, Económico, Sociodemográfico, Tecnológico, Ambiental y Legal. Finalmente se realiza el análisis MIC MAC para la identificación de las variables clave.

Análisis DOFA

El análisis DOFA permite tomar decisiones desde diversos ámbitos de aplicación; pueden ser empresas o territorios. Esta herramienta permite identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y amenazas que presenta en este caso el territorio. Se elabora a partir de

evaluaciones subjetivas proporcionadas por expertos en la temática así como actores involucrados con la unidad de análisis mediante talleres participativos. (Chapman, 2004).

A continuación, en la Tabla 1 se presenta el análisis DOFA elaborado para el territorio de Isla Grande.

Tabla 1. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a telefonía celular 2. Actividad pesquera 3. Actividades de agricultura 4. Actividades de transporte en lancha 5. Alta convivencia ciudadana 6. Alto nivel de pertenencia por el territorio 7. Cohesión social para la toma decisiones 8. Concejo comunitario debidamente establecido y reconocido por la comunidad 9. Diversidad en flora y fauna 10. Grupos de artesanos organizados 11. Grupos ecológicos organizados 12. Grupos folclóricos representativos de la cultura 13. Oferta de deportes acuáticos para turistas 14. Pesca Artesanal practicada por nativos 15. Titulación colectiva del territorio otorgada por el Estado 16. Turismo 17. Ubicación geográfica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocas acciones del Estado en el territorio 2. Altos niveles de contaminación por basuras 3. Baja calidad en la inspección de Policía 4. Carencia de servicio agua potable constante 5. Carencia de servicios públicos 6. Deforestación y falta de programas de cuidado a bosques secos, mangles, lagunas y corales 7. Dependencia del turismo como único generador de ingresos para la comunidad 8. Erosión costera 9. Falta de acceso a internet 10. Falta de capacitación a los nativos en sectores productivos 11. Falta de plan de gestión de riesgos contra siniestros o fenómenos naturales 12. Falta de programa para recreación de niños y jóvenes 13. Falta de publicidad para ecoturismo 14. Falta de suficientes aulas escolares en la institución educativa 15. La falta de interés de la juventud en el aprendizaje de las enseñanzas culturales y tradiciones 16. Limitados espacios para la convivencia en comunidad 17. Mal estado de viviendas 18. Muerte de corales por desembocadura del río Magdalena 19. Poca planificación para responder a problemas ambientales 20. Poco interés de los jóvenes en continuar estudios superiores por dedicarse a actividades turísticas 21. Precarias condiciones del centro de salud y falta de dotación 22. Quema de basuras no controladas

Fuente: elaboración propia basado en Salgado (2016)

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento de Energía eólica 2. Aprovechamiento de Energía solar 3. Becas de estudios para comunidades afro 4. Construcción de la carretera a Barú 5. Exportación de manualidades y obras de grupos culturales (gaita y danza) 6. Oportunidades de creación de empresas que suplan necesidades de la isla 7. Oportunidades de empleo en el sector turístico 8. Piscicultura 9. Potencial en Ecoturismo 10. Potencial turístico 11. Viviendas Eco 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de dragado en Cartagena afectan el ecosistema pues por las corrientes los sedimentos llegan a las islas 2. Actividades ilegales como la tala de mangles y caza de iguanas 3. Alcoholismo 4. Condiciones climáticas que afectan condiciones de vida y cultivos 5. Construcción de la carretera a Barú 6. Deforestación 7. Desaparición de cuerpos de agua atractivos como lagunas a causa de la erosión 8. Difícil acceso a la educación superior 9. Embarazos adolescentes 10. Erosión costera 11. Escaso nivel de visión de negocios por parte de los nativos 12. Falta de concesión de permisos para protección contra erosión y tala de mangle 13. Falta de construcción de muelles comunitarios 14. Falta de espacios de recreación para niños y adultos 15. Falta de inclusión en políticas distritales 16. Invasión de interés privado 17. Compra de plantas eléctricas que generan contaminación ambiental 18. Proliferación de basuras arrojadas por los turistas y nativos 19. Muerte de corales por desembocadura del río Magdalena 20. Pérdida de autonomía por sus tierras (aún hay territorios de la isla a los cuales los isleños no pueden entrar) 21. Presencia de plagas en los bosques 22. Seguridad ciudadana 23. Vulnerabilidad ante posibles desastres naturales por ubicación geográfica

Fuente: elaboración propia basado en Salgado (2016)

Se resalta a partir de la Tabla 1 la presencia de diecisiete (17) fortalezas de Isla Grande, entre las más significativas encontramos: turismo, titulación colectiva del territorio, cohesión social para la toma de decisiones, alta convivencia ciudadana entre otras. Estas fortalezas tienen un componente mayoritariamente social lo que muestra una adecuada articulación de la sociedad con el territorio ya que las decisiones sobre el curso de la isla se toman colectivamente.

Respecto a las Debilidades, Isla Grande presenta de acuerdo al análisis DOFA, veintidós (22); se destacan: Pocas acciones del Estado en el territorio, Carencia de servicios públicos, Dependencia del turismo, Erosión costera entre otras. Se infiere que estas debilidades se presentan desde el ámbito social y político, debido a la poca gestión para suplir las necesidades básicas de los habitantes de la Isla.

Por otra parte, las Oportunidades identificadas en la matriz DOFA, se encuentran once (11). Se resaltan: Aprovechamiento de la energía eólica y solar, Potencial en Ecoturismo, Potencial turístico y viviendas Eco entre otras. La realidad de las Oportunidades gira entorno a la dimensión ambiental y económica, sobre todo en generar una cultura ecoturística alrededor del concepto de Isla que tienen los nativos lo que generará un impacto en potencial turístico.

Finalmente en las amenazas identificadas en el análisis DOFA se relacionan un total de veintitrés (23), resaltando: Seguridad Ciudadana, Erosión Costera, Deforestación e Invasión de interés privado. Respecto a estas amenazas se observa que son de índole social y ambiental principalmente. Cabe aclarar que la mayoría de las amenazas desde el ámbito social se originan con la construcción de la vía Barú debido a las consecuencias que esto generaría.

Árbol de Competencias: Factores Internos

Una vez realizado el análisis DOFA se identificaron aquellas variables internas que son representativas del territorio que permiten realizar una radiografía del territorio con el fin de esclarecer sus competencias distintivas y su dinámica (Godet, 2000a). A través de un árbol de competencias se realizó este análisis. Este árbol está compuesto de tres (3) partes, la primera las raíces; estas comprenden las competencias técnicas y el saber-hacer del territorio; la segunda parte refiere a el tronco, en esta se incluyen los procesos del saber-hacer del territorio; finalmente las ramas incluyen los resultados o productos del territorio originados del saber hacer y de sus procesos.

Se presenta el árbol de competencias elaborado para Isla Grande de acuerdo a las siguientes dimensiones: Política, Económica, Sociodemográfica, Tecnológico, Ambiental y Legal.

Tabla 2. Árbol de competencias: dimensión económica

ÁRBOL DE COMPETENCIAS								
No.	ÁREAS	FACTORES INTERNOS	RAÍZ (Saber hacer)		TRONCO (Procesos)		RAMAS (Resultados o Productos)	
			FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Económicas	Actividad agropecuaria	Terrenos fértiles	Tecnologías para el Agro	Abastecimiento de alimentos para su consumo y para venta	Tecnificación para la producción agrícola	Cultivo de frutas y hortalizas	Comercialización de productos por fuera de la isla
2	Económicas	Actividad pesquera	Experticia y conocimiento en pesca artesanal	Falta de implementación de otro tipo de pesca	Técnica artesanal de pesca	Uso de trasmayos y explosivos	Provisión de pescado local fresco de buena calidad	Comercialización producto de la actividad pesquera por fuera de la isla
			Uso de técnicas amigables con el medio ambiente	Disminución de pesca en épocas de temporada alta para el turismo por posible contaminación en el agua alejando los peces de donde normalmente se realiza la actividad pesquera artesanal				
3	Económicas	Capacidad hotelera	La isla cuenta con hoteles confortables	Poco desarrollo de los eco-hoteles	Participación de nativos en el mercado laboral		Satisfacción Calidad del	Incoformidad de los turistas por el estado de la

			Cuenta con eco-hoteles afirmando su interés por el ecoturismo a bajos costos		del sector hotelero		servicio de los hoteles	infraestructura de los eco-hoteles
4	Económicas	Emprendimiento cultural	Insumos para generar emprendimiento cultural	No se posee las herramientas para la realización del emprendimiento cultural	Elaboración de artesanías por habitantes de la isla	No se está organizado ni asociado para potencializar los productos que elaboran	Comercialización de productos elaborados	Bajos niveles de ingresos por la venta de productos culturales
5	Económicas	Innovación social		No existen iniciativas en (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones de colaboración entre sus habitantes		Pocos facilitadores para la gestión de la innovación social		Altos costos económicos y sociales para la Isla
6	Económicas	Potencial turístico	Alta valoración de los recursos, así como del nivel de estructuración de sus atractivos en productos turísticos	Poca gestión en la promoción del destino turístico (la Isla)			Destino turístico ambiental apetecido por personas interesados en la conservación del medio ambiente	

7	Económicas	Ecoturismo	Mentalidad de la comunidad en ofrecer productos y servicios eco	Falta de publicidad que promueva el eco-turismo				No se generan ingresos provenientes del eco-turismo que puede ofrecer la isla
---	------------	------------	---	---	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Árbol de competencias: dimensión sociodemográfica

ÁRBOL DE COMPETENCIAS								
			RAÍZ (Saber hacer)		TRONCO (Procesos)		RAMAS (Resultados o Productos)	
No.	ÁREAS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Sociodemográficas	Alcoholismo	Bajo nivel de ingesta de alcohol		Poca circulación de bebidas embriagantes		Seguridad para habitantes y turistas	
2	Sociodemográficas	Años de escolaridad		Bajos años promedios de estudio alcanzado por los habitantes		Falta de más Instituciones de Educación Oficial en el territorio		Poca capacitación a los habitantes para participar en el mercado laboral
3	Sociodemográficas	Cambio Generacional		Pérdidas de identidad cultural regional		Ausencia de actividades realizadas por generaciones anteriores	Disponibilidad para afrontar una oportunidad o reto que se pueda presentar	Pérdida de identidad cultural regional, lo que permite, en ocasiones la adopción de otro

								tipo de costumbres
4	Sociodemográficas	Condiciones de vivienda	Las viviendas son construidas con material bahareque contribuyendo así a la conservación medioambiental que propende la isla	Pueden sufrir más daños físicos al enfrentarse a catástrofes naturales por la exposición			Es favorable para los nativos porque son más confortables en épocas de altas temperaturas	
5	Sociodemográficas	Creencias	Los nativos tienen arraigadas las creencias de sus ancestros así como de su religión				Cohesión social mediante el establecimiento de la identidad cultural	
6	Sociodemográficas	Dominio Segunda Lengua		La mayoría de los habitantes de la isla no hablan un segundo idioma		Falta de oportunidad para el estudio de una segunda lengua		Poco aprovechamiento del turismo en el ofrecimiento de los productos y servicios de la Isla
7	Sociodemográficas	Embarazo adolescente	Es bajo el nivel de embarazos adolescentes en la isla		Más participación de adolescentes en programas académicos		Menor índice de natalidad y menor círculo de pobreza	

					ofrecidos en las isla			
8	Sociodemográficas	Identidad Cultural Regional	Prevalencia de una cultura regional insular	Perdidas en la continuidad de la cultura regional debido al cambio generacional	Ha permitido mantener tradiciones en diferentes áreas	Pocos facilitadores en la continuidad de la cultura regional	Genera valor a la isla frente a los turistas que se interesan por la historia del territorio	Posible pérdida de la cultura regional
9	Sociodemográficas	Seguridad Ciudadana	Alta seguridad en la isla				Alta convivencia en comunidad	
10	Sociodemográficas	Violencia intrafamiliar		Alta violencia al interior de los grupos familiares		Evita el sano crecimiento y desarrollo psicosocial de sus habitantes	Problemas sociales y afectación de la convivencia en comunidad	

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Árbol de competencias: dimensión Ambiental

ÁRBOL DE COMPETENCIAS								
			RAÍZ (Saber hacer)		TRONCO (Procesos)		RAMAS (Resultados o Productos)	
No.	ÁREAS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES

1	Ambientales	Aprovechamiento de RR.NN	Diversidad en recursos naturales		Reglamento interno con temas concernientes al desarrollo sostenible de la comunidad, con normas y sanciones para el cuidado ambiental	Tecnificación para el aprovechamiento de los RR.NN	Incumplimiento de algunas normas del reglamento	Poco aprovechamiento de los recursos naturales
2	Ambientales	Erosión Costera		Pérdida de sedimento (terreno) en las costas de la isla				Reducción del área de la isla
3	Ambientales	Recursos Naturales	Diversidad de bienes materiales y servicios que proporciona la naturaleza en la isla sin ser manipulada por el hombre		Oferta de productos y servicios de turismo ecológico		Atractivo turístico	
4	Ambientales	Infraestructura vial de la isla	La concepción de territorio ecosostenible por parte de la comunidad sostiene la no construcción de vías que no son amigables con el medio ambiente		La comunidad la priorización de la construcción de vías ecosostenibles sin realizarlas de asfalto		Las vías de acceso en la isla presentan un alto componente ecosostenible	Se requieren mayores alternativas ecosostenible para las vías

5	Ambientales	Manejo de residuos y contaminación de aire, suelo y agua	La importancia de mantener la Isla como ecosostenible permite la integración de la comunidad en el manejo ambiental	Se hace necesario socializar con los turistas que visitan las islas debido a que no son conscientes de la importancia para la comunidad el tema ecosostenible	La comunidad en general está comprometida con los métodos para el manejo de la contaminación que utilizan		La isla presenta en un alto porcentaje un manejo adecuado de los residuos que ocasionan la una contaminación ambiental	Se requieren otras alternativas en el manejo de la contaminación ambiental
---	-------------	--	---	---	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Árbol de competencias: Legal

ÁRBOL DE COMPETENCIAS								
No.	ÁREAS	FACTORES INTERNOS	RAÍZ (Saber hacer)		TRONCO (Procesos)		RAMAS (Resultados o Productos)	
			FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Legal	Normativa para la conservación del territorio como territorios de titulación colectiva	Tienen normas de hecho titulación colectiva por vías de hecho	No están plasmadas en ningún documento escrito que le de solidez y garantice el cumplimiento de la norma				Deterioro de la convivencia de la comunidad

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados del árbol de competencias realizado para Isla Grande se muestra que en cuanto a los factores internos que afectan la isla, giran en torno a cuatro dimensiones que son: Económica, Sociodemográfica, Ambiental y Legal

Así mismo se infiere la importancia que tiene la dimensión sociodemográfica al presentar diez (10) factores internos que afectan a la isla. Respecto a la raíz (i.e., saber hacer), se encuentran seis (6) fortalezas, al igual que en las debilidades son cinco. Los factores que presentan tanto fortalezas como debilidades son condiciones de vivienda e identidad cultural regional. En relación al tronco (i.e., procesos), solo se hallan tres (3) fortalezas, mientras que en debilidades se identifican cuatro (5). Finalmente para las ramas (i.e., resultados o productos), es donde mayor fortalezas tienen las variables internas en esta dimensión con un total de siete (8). En cuanto a las debilidades se presentan tres (4). Cabe aclarar que no es condición necesaria el que cada factor analizado, en cada uno de los procesos del árbol de competencia conlleve tanto fortalezas y debilidades (Ver *Tabla 3*).

Siguiendo la idea anterior, la segunda dimensión que es representativa en Isla Grande es la dimensión económica. Esta contiene seis (7) factores internos que evidencian las capacidades internas de la isla en la generación de ingresos. Respecto a la raíz (i.e., saber hacer), los factores internos presentan tanto debilidades como fortalezas, solamente un solo factor posee una debilidad. Se resaltan en esta parte cinco (5) fortalezas y seis (6) debilidades. Así mismo, en el tronco (i.e., procesos) se encuentran iguales fortalezas y debilidades, sin embargo solo dos factores contienen tanto fortalezas como debilidades. Por último, con relación a las ramas (i.e., resultados o productos), se identifican un total de cinco (5) fortalezas y 6 debilidades respectivamente.

Análisis PESTAL: Factores externos

Para la identificación de los factores externos es necesario aplicar un análisis del entorno mediante la herramienta PESTAL. Esta permite la clasificación de variables en dimensiones comunes que dan cuenta de un análisis más amplio. Estas dimensiones son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. Además, la posibilidad de examinar el impacto de estos factores externos que no pueden ser controlados por el territorio pero que requieren una vigilancia permite la anticipación y respuesta ante posibles cambios presentados en los factores (Chapman, 2004; Martínez & Milla, 2012).

De acuerdo a esto, se presentan los análisis PESTAL por cada dimensión requerida.

Tabla 6. Análisis PESTEL: Dimensión Política

No.	DIMENSIÓN	FACTORES EXÓGENOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Política	Gestión Pública	Con el otorgamiento de la titulación colectiva existe una mayor probabilidad e gestionar proyectos ante las diversas instituciones que impacten positivamente a la isla	Las administraciones distritales y departamentales no han realizado gestión alguna para el mejoramiento de las condiciones de la Isla, sin embargo, el representante legal del consejo comunitario, ha gestionado diversos proyectos en beneficio de esta

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Análisis PESTEL: Dimensión Económica

No.	DIMENSIÓN	FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Económica	Ingreso per cápita		La falta de oportunidades de empleo inciden en los pocos ingresos que puede generar una persona de la Isla reflejándose en unos ingresos promedio mensuales menores al salario mínimo

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Análisis PESTEL: Dimensión Sociodemográfica

MATRIZ PESTEL				
No.	DIMENSIÓN	FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Sociodemográfica	Alfabetización	Un alto porcentaje de la población presenta cualidades para la lectura y escritura	
2	Sociodemográfica	Calidad de la Educación		Los últimos resultados de las pruebas icfes indican una baja calidad, además, no se tienen las condiciones básicas necesarias (infraestructura, servicios tecnológicos, facilidad en el acceso) en el colegio
3	Sociodemográfica	Calidad de los servicios públicos		No se tiene permanentemente los servicios públicos, y cuando se otorgan no son buena calidad
4	Sociodemográfica	Calidad en los servicios de salud		Solo existe un puesto de salud para atender enfermedades básicas y no existe una lancha disponible para atender emergencias que requieran remitirse a la urbe
5	Sociodemográfica	Cobertura de la educación		Se presenta una alta deserción a causa de las condiciones económicas de la Isla. Muchos jóvenes deciden realizar actividades relacionadas con el turismo que seguir formándose
6	Sociodemográfica	Cobertura de los servicios públicos		La mayoría de las viviendas no cuentan con los servicios básicos (Agua potable, Energía, gas natural y Saneamiento básico)
7	Sociodemográfica	Cobertura en los servicios de salud		Existe solo un puesto de salud para atender a los cerca de 1.000 habitantes de la Isla

8	Sociodemográfica	Índice de Pobreza y Miseria	Se presenta en la mayoría de las viviendas la falta de por lo menos 2 servicios básicos, de acuerdo a las necesidades básicas insatisfechas. Por lo tanto existe propensión hacia la pobreza y miseria de manera prolongada ya que hasta el momento no existen iniciativas que puedan dar solución a esta problemática
---	------------------	-----------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Análisis PESTEL: Dimensión Tecnológica

MATRIZ PESTEL				
No.	DIMENSIÓN	FACTORES EXÓGENOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Tecnológica	Conectividad		No se tienen buena calidad para las tecnologías celulares y el acceso a internet.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Análisis PESTEL: Dimensión Ambiental

MATRIZ PESTEL				
No.	DIMENSIÓN	FACTORES EXÓGENOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Ambiental	Nivel del mar		A medida que los niveles del mar aumentan, la erosión se hace más evidente
2	Ambiental	Vías de acceso (Vía a Barú)	la construcción de la Vía a Barú permitirá el aumento de turistas en la Isla	La construcción de la vía Barú posiblemente generará problemas de orden social en la Isla debido al aumento en el número de visitantes, entre turistas y personas aledañas de otras islas, que no cuentan con la idiosincrasia y las costumbres de la Isla principalmente en la concepción de isla eco sostenible

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Análisis PESTEL: Dimensión Ambiental

MATRIZ PESTEL				
No.	DIMENSIÓN	FACTORES EXÓGENOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Legal	Normativas de conservación de la isla	La integración social de la comunidad permite la concertación de normas para la convivencia en la isla y el mantenimiento de la titulación colectiva	

Fuente: elaboración propia

Con base a los resultados del Análisis PESTAL se afirma que, al igual que en el árbol de competencias, la dimensión sociodemográfica es la más representativa en cuanto a aquellos factores externos que pueden afectar a Isla Grande. Dentro de esta dimensión la mayoría de los factores analizados resultaron ser una posible amenaza al territorio, es decir factores como: calidad y cobertura en; educación, servicios públicos, servicios en salud e índice de pobreza y miseria. Solamente un factor analizado puede ser una oportunidad y es la alfabetización.

En este sentido, otra de las dimensiones relevantes desde lo exógeno es la ambiental. Pero, a diferencia de la dimensión sociodemográfica, esta presenta un menor número de factores externos como son el nivel del mar que se concibe como una amenaza y vía de acceso a Barú, considerando esta última tanto una oportunidad como una amenaza. Esto se explica en el hecho que con la construcción de la vía a Barú se tendrá la posibilidad de que aumente el número de turistas debido a la facilidad de acceso a la isla desde Barú, con lo cual generará un efector multiplicador al impactar sobre todo los factores económicos en la isla. Sin embargo, también puede ser considerada esta vía a Barú como una amenaza, ya que al tener una mayor facilidad de acceso a la isla, no solamente turistas si no nativos de otras islas aledañas podrán acceder a esta. Siendo que estas personas, no cuentan con los mismos valores éticos ni morales que caracterizan a los habitantes de la isla lo que podría traducirse en un aumento de la inseguridad ciudadana, aumento de la contaminación ambiental entre otros factores.

Una vez identificadas las variables mediante el árbol de competencias y análisis PESTAL se procede a definir cada una de ellas de acuerdo a cada dimensión como se muestra a continuación:

Tabla 12. Dimensión Política: Variables

No,	VARIABLE	DEFINICIÓN
1	Gestión Pública	Refiere a las gestiones que realiza las instituciones públicas (i.e., consejo comunitario, alcaldía y gobernación) que propendan por la mejora del territorio

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Dimensión Económica: Variables

No,	VARIABLE	DEFINICIÓN
1	Ecoturismo	Actividades turísticas enfocadas en la sostenibilidad, preservación y apreciación del medio ambiente
2	Actividad agropecuaria	Hace relación a las actividades del sector agrícola y el sector ganadero o pecuario realizadas por los habitantes de Isla Grande
3	Actividad pesquera	Se refiere a las actividades relacionadas con el aprovechamiento de los recursos vivos del océano por parte de los habitantes de Isla Grande
4	Capacidad hotelera	Se mide por el número de habitaciones con los que cuentan los hoteles ubicados en la Isla para los turistas
5	Emprendimiento cultural	Apropiación de los valores simbólicos e intangibles de Isla Grande plasmados en bienes y servicios culturales
6	Ingreso per cápita	Ingreso promedio por habitante de Isla Grande
7	Innovación social	Ideas en (productos, servicios) que satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones de colaboración
8	Potencial turístico	Hace referencia a la valoración que se realiza sobre sus recursos, así como del nivel de afluencia de turistas que puede percibir el destino

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Dimensión Sociodemográfica: Variables

No,	VARIABLE	DEFINICIÓN
1	Índices de pobreza y miseria	Situación o condición socioeconómica de la Isla que no les permite acceder o carece de los recursos para satisfacer las necesidades básicas
2	Alcoholismo	Nivel de ingesta de alcohol por parte de los habitantes de la isla
3	Alfabetización	Número de habitantes promedio que puede leer y escribir en Isla Grande
4	Años de escolaridad	Años promedios de estudio alcanzado por los habitantes de la isla
5	Calidad de la educación	Condiciones óptimas en la educación ofrecida por las instituciones de la isla
6	Calidad de los servicios públicos	Condiciones óptimas en la prestación de los servicios públicos en Isla Grande
7	Calidad en los servicios de salud	Condiciones óptimas en la prestación de los servicios de salud en Isla Grande
8	Cambio Generacional	Renovación de patrones comportamentales a través de los cambios de generación a generación de los habitantes de la isla
9	Cobertura de la educación	Capacidad del sistema educativo al asegurar el efectivo acceso, continuidad y egreso a los habitantes de la isla
10	Cobertura de los servicios públicos	Capacidad del sistema de proveer y asegurar la continuidad de la prestación de los diferentes servicios básicos
11	Cobertura en los servicios de salud	Capacidad del sistema de salud en proveer y asegurar la continuidad de la prestación de los diferentes servicios de salud en la isla
12	Condiciones de vivienda	Hace referencia al estado físico de vivienda de los habitantes de la isla
13	Creencias	Conjunto de principios ideológicos de Isla Grande
14	Dominio Segunda Lengua	Promedio de habitantes de Isla Grande que hablen una segunda lengua
15	Embarazo adolescente	Promedio de adolescentes en estado de embarazo en la isla
16	Identidad Cultural Regional	Conjunto de valores y principios, tradiciones, símbolos y creencias de la isla
17	Seguridad Ciudadana	Percepción de los habitantes de la isla con respecto al nivel de seguridad
18	Violencia intrafamiliar	Hace referencia al número de casos de violencia al interior del grupo familiar que se presentan en la isla

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Dimensión Tecnológica: Variables

No.	VARIABLE	DEFINICIÓN
1	Conectividad	La facilidad de acceso a las redes de comunicación tales como internet, telefonía móvil

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Dimensión Ambiental: Variables

No.	VARIABLE	DEFINICIÓN
1	Erosión Costera	Hace referencia a la pérdida continua de sedimento (terreno) en las costas de Isla Grande
2	Infraestructura vial de la isla	Estado de la integridad de las vías de Isla Grande
3	Manejo de residuos y contaminación de aire, suelo y agua	Obedece al manejo de residuos y contaminación de aire, suelo y agua que se estén realizando para la preservación de la Isla
4	Nivel del mar	Nivel de las aguas que bordean a Isla Grande
5	Recursos Naturales	Bienes materiales y servicios que proporciona la naturaleza en la Isla sin ser manipulada por el hombre
6	Vías de acceso (Vía a Barú)	Hace referencia a la construcción de la vía de acceso a la Isla de Barú y que afecta el flujo de personas en Isla Grande
7	Aprovechamiento de RR.NN	Aprovechamiento y uso de los recursos naturales con los que cuenta Isla Grande

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Dimensión Legal: Variables

No,	VARIABLE	DEFINICIÓN
1	Normativa para la conservación del territorio como territorios de titulación colectiva	Disposición de normas que se refieren a la sostenibilidad política y legal del territorio
2	Normativas de conservación de la Isla	Disposición de normas que se refieren a la sostenibilidad ambiental de Isla Grande

Fuente: elaboración propia

Análisis Mic Mac

Con la identificación de las variables empleando las herramientas de árbol de competencias y PESTAL, se encontraron treinta y siete (37) variables relevantes para el territorio. Estas variables son analizadas mediante una matriz de impactos directos la cual representa la relación entre dos variables (Arcade, Godet, Meunier, & Roubelat, 2004; Martínez & Milla, 2012; Mitma, Pinzás, & Contreras, 2009). Esta relación viene determinada por la influencia que ejerce una variable sobre la otra. En este sentido, la influencia se clasifica de la siguiente manera:

0: No tiene influencia

1: Influencia débil

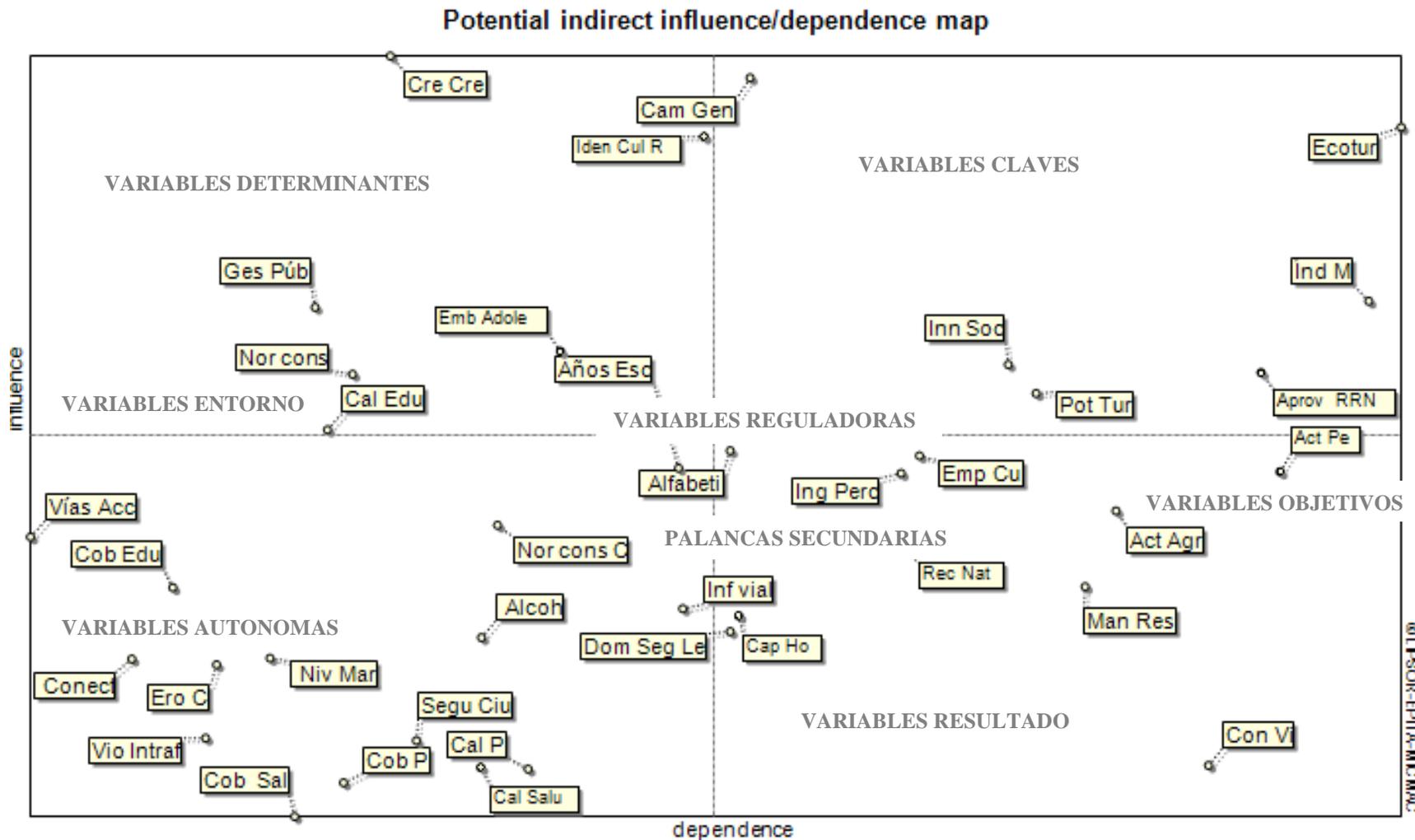
2: Influencia media

3: Influencia fuerte

P: Influencia potencial

Sin embargo si se requiere identificar influencias indirectas entre variables (i.e., el efecto de una variable A sobre una variable B y sobre otra variable C), el plano de influencias indirectas permite realizar esta identificación dando un mayor panorama sobre la importancia que tienen ciertas variables. Con base a esto, con el fin de establecer las variables que tienen una mayor dependencia y motricidad (i.e., las variables claves) para Isla Grande, la matriz de impactos indirectos muestra las variables en un plano cartesiano donde el eje de las Y (Ver *Figura 5*), viene determinado por la influencia y el eje de las X viene determinado por la dependencia. La ubicación de las variables determinará su naturaleza. Por otra parte, para la estabilidad de la matriz se hizo necesario elevar a la potencia tantas veces cómo sea necesario. En este caso el número de iteraciones que dio estabilidad a la matriz fue de 7.

Figura 5. Matriz de influencia Indirecta



Fuente: elaboración propia

Variables Clave

Las variables claves son aquellas que presentan una alta influencia y una alta dependencia, se encuentran en el cuadrante 1 del plano cartesiano. Estas son las variables que dinamizan todo el sistema ya que al actuar sobre una de ellas generan un efecto sobre las demás (Arcade et al., 2004; Garza & Cortez, 2011).

Para Isla Grande las variables clave fueron los siguientes:

1. Ecoturismo
2. Índice de pobreza y miseria
3. Aprovechamiento de los recursos naturales
4. Innovación Social
5. Potencial turístico
6. Cambio Generacional

Cabe resaltar que estas variables son las prioritarias como factores de cambio en Isla Grande. Con lo cual, el análisis de actores, escenarios y estrategias estarán en caminadas en ellas.

Variables Determinantes

Estas variables se encuentran en la parte superior izquierda del plano de influencia, según su evolución estas pueden convertirse en frenos o motores del sistema, es decir, pueden llegar a ser propulsoras o inhibidoras del sistema (Garza & Cortez, 2011).

Las variables determinantes que resultaron del análisis MIC MAC son:

1. Creencias
2. Identidad cultural Regional

3. Gestión Pública

Variables de entorno

Estas variables presentan una escasa dependencia, son consideradas como “adorno” del plano de influencias (Garza & Cortez, 2011). A continuación se presentan:

1. Normativas de conservación
2. Calidad de la educación
3. Embarazo Adolescente

Variables reguladoras

Estas variables situadas en la zona central se convierten en catalizadoras para alcanzar los objetivos de las variables clave. Determinan el buen funcionamiento del sistema (Garza & Cortez, 2011). Estas son:

1. Años de escolaridad
2. Alfabetización

Palancas Secundarias

Se conciben como variables complementarias a las reguladoras, es decir, si se actúa sobre ellas estas a su vez tendrán un efecto sobre las variables reguladoras (Arcade et al., 2004).

Para Isla Grande, estas variables fueron:

1. Normativa para la conservación del territorio como territorios de titulación colectiva
2. Capacidad Hotelera
3. Infraestructura Vial
4. Dominio de segunda lengua

5. Alcoholismo

Variables Objetivo

Las variables objetivos son aquellas muy dependientes y medianamente motrices, tienen un carácter objetivo debido a su naturaleza ya que en ellas se puede influir para que su evolución sea la deseada (Garza & Cortez, 2011). Para Isla Grande estas variables fueron:

1. Actividad pesquera
2. Actividad agropecuaria
3. Manejo residuos solidos

Variables Resultado

Las variables resultado se caracterizan por tener una baja motricidad y una alta dependencia. Se presentan como indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Para influir sobre estas variables no es posible realizarlo directamente si no indirectamente, es decir, aquellas que dependen del sistema (Garza & Cortez, 2011). En Isla Grande las variables resultado fueron:

1. Condiciones de vivienda

Variables Autónomas

Estas variables tienen poca influencia y dependencia, se relacionan con tendencias pasadas o inercias del sistema, es decir, están desconectadas de este (Garza & Cortez, 2011). Para Isla Grande las variables autónomas resultaron:

1. Vías de acceso (Vía Barú)
2. Cobertura Educativa

3. Erosión Costera
4. Conectividad
5. Nivel del Mar
6. Cobertura de los servicios públicos
7. Violencia Intrafamiliar
8. Calidad de los servicios en salud
9. Seguridad Ciudadana
10. Calidad de los servicios Públicos

4.2 ESTABLECER LAS RELACIONES ENTRE LOS ACTORES Y SU NIVEL DE CONVERGENCIA

En este capítulo se presentan los actores relevantes en Isla Grande, dando una descripción de estos y los objetivos que cada uno persiguen. Posteriormente se realiza un análisis de Campos de Batalla en el cual se relacionan las variables estratégicas (i.e., variables claves) y se mencionan las posibles convergencias y divergencias entre los actores así como sus razones de dicha situación. Esto podrá brindar un mejor panorama sobre el juego de actores y su nivel de convergencia en Isla Grande (Arcade et al., 2004).

Una vez realizado este diagnóstico se procede en la construcción de los planos de convergencia y divergencia de orden uno (1) hasta el orden tres (3), para finalizar con la influencia o grado de poder que ejerce un actor sobre otro en el plano de influencias y dependencias entre actores.

Descripción de Actores

Se presenta en una matriz la descripción de los actores representativos de Isla Grande, mencionando su descripción y su principal objetivo en relación a Isla Grande.

Tabla 18. Descripción de Actores en Isla Grande

ACTORES	Título Corto	DESCRIPCION	OBJETIVO
Comunidad Ancestral	A1	Nativos que conocen de las tradiciones, cultura, prácticas de medicina ancestral e historia de la isla	Trasladar el conocimiento que tienen sobre sus ancestros y sus prácticas culturales a las nuevas generaciones.
Estado	A2	Instituciones Públicas responsables de diversos ámbitos en Isla Grande	Velar y garantizar el desarrollo y prosperidad de la población
Inspector de policía	A3	Entes reguladores de seguridad en la isla	Hacer cumplir las leyes y aplicar sanciones en temas de seguridad ciudadana

Junta directiva del consejo comunitario	A4	Principales representantes de la comunidad	Promover la participación y conciencia ciudadana para contribuir en los temas cruciales de la isla
Líder Empresario	A5	Representantes del sector empresarial en la consolidación de la idea de hoteles y eco hoteles	Promover el desarrollo empresarial y ser referencia e inspiración para nativos que busquen implementar modelos de negocio
Pastores Evangélicos	A6	Representantes de la principal religión practicada en isla (Benito Salas y Santiago Guerrero)	Brindar acompañamiento espiritual a la comunidad
Rector de la Institución Educativa Islas Del Rosario	A7	Representante de Centros de educación y formación	Brindar educación básica y secundaria a niños y jóvenes
Representante de la Casa Cultural	A8	Organización que promueve la práctica de la cultura ancestral y la organización de actividades culturales	Preservar la cultura e identidad de los isleños
Representante Legal del Consejo	A9	Líder local	Coordinar acciones y gestionar proyectos con el fin de mejorar la calidad de vida de los nativos

Fuente: elaboración propia

Campos de Batalla

La construcción de los “campos de batalla se realiza a partir de una matriz que relaciona la cada una de las variables claves con: Los retos que implica la consecución de esa variable clave; Actores a favor del reto planteado y sus posibles jugadas que realizarán los actores para la consecución del reto; Actores en contra de aquel reto planteado y sus posibles jugadas para sabotear el reto planteado.

Para el caso de Isla Grande, este campo de batalla se presenta por cada variable clave a continuación:

Tabla 19. Campo de Batalla – Variable Ecoturismo

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Ecoturismo	Visualización e implementación de la Isla cómo Sostenible y amigable con el medioambiente para la realización de Turismo Ecológico. Con el Implementando estrategias eco sostenibles para las necesidades de la Isla. Esta transformación debe darse en los próximos 10 años.	Comunidad Ancestral	La comunidad ancestral ejerce liderazgo en conjunto con el representante de la Casa Cultural y el Representante Legal del Consejo Comunitario para la implementación de proyectos que permitan a la Isla encaminarse a ser considerada como eco sostenible. El Estado apoya estas iniciativas brindando a través de la alcaldía y gobernación espacios para la construcción de la Isla soñada.	Líderes Empresariales	Los hoteles actuales en la Isla Ejercen presión en el estado para que puedan continuar ofreciendo sus servicios aunque estos no sean amigables con el medio ambiente. Además se les niega empleo a los habitantes de la Isla o los emplean en horas extensas de trabajo como forma de represalia
		Estado			
		Representante Casa Cultural			
		Junta directiva del consejo comunitario			
		Representante Legal del Consejo			

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Campo de Batalla – Variable Índice de pobreza y miseria

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Índice de pobreza y miseria	Implementación de los servicios básicos a las viviendas de la Isla que suplan las necesidades básicas de los Isleños, incluyendo el componente eco sostenible. Esta transformación debe darse en los próximos 10 años	Comunidad Ancestral	La junta directiva del consejo comunitario promueve y busca proyectos que puedan suplir las necesidades básicas insatisfechas de los isleños en conjunto con el representante legal del Consejo comunitario. Esta búsqueda la realizan ante las instituciones públicas.	Estado	La dificultad de implementar todos los servicios básicos en Isla Grande debido a sus altos costos hace que el estado retrase e ignore las peticiones de la Junta Directiva del consejo comunitario junto con el representante legal. Se resuelven proyectos micros que no pretenden generar resultado alguno en el mediano y largo plazo de las problemáticas
		Junta directiva del consejo comunitario			
		Representante Legal del Consejo			

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Campo de Batalla – Variable Aprovechamiento de los recursos naturales

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Aprovechamiento de los recursos naturales	Generar a partir de los recursos con que cuenta la Isla la suplencia de las necesidades básicas insatisfechas de la comunidad. Esta transformación debe darse en los próximos 10 años	Representante Casa Cultural	A través del representante legal del consejo comunitario se buscan alternativas frente a las diversas instituciones (públicas, privadas y ONG) para el financiamiento de proyectos que permitan aprovechar los recursos naturales de la Isla en pro de la satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas.	Estado	Los altos costos que se requieren para implementar proyectos en la Isla hacen necesario que el estado financie micro proyectos que no resuelven problemas a largo plazo. Por lo cual, se cae en un círculo vicioso de "No hacer nada"
		Junta directiva del consejo comunitario		Líder Empresarial	
		Representante Legal del Consejo			

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Campo de Batalla – Variable Innovación social

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Innovación Social	Generación de ideas innovadoras para suplir necesidades básicas insatisfechas que puedan ser implementadas a toda la comunidad. Esta transformación debe darse en los próximos 10 años	Junta directiva del consejo comunitario	Se realiza a través de la junta directiva del consejo comunitario y el Estado, proyectos micro que generen innovación social potencializando los insumos con que cuenta la Isla (esto es Recursos Naturales).	No presentan	No presenta
		Representante Legal del Consejo			
		Estado			

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Campo de Batalla – Variable Potencial Turístico

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Potencial Turístico	Aumentar la visibilidad turística de Isla Grande así como sus atractivos turísticos basados en un turismo ecológico. Esta transformación debe darse en los próximos 10 años	Junta directiva del consejo comunitario	Los líderes empresariales son los que lideran las iniciativas de promoción del destino, de igual manera lo respaldan el representante legal del consejo y la junta directiva del consejo comunitario.	No presenta	No presenta
		Representante Legal del Consejo			
		Líderes Empresariales			

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Campo de Batalla – Variable Aprovechamiento de los recursos naturales

Variable Clave	Reto	Actores a Favor	Posibles Jugadas	Actores en Contra	Posibles Jugadas
Cambio Generacional	Crear espacios para la transición del conocimiento ancestral propio de Isla Grande a nuevas Generaciones, sobre todo en la concepción de Isla Eco sostenible. Este proceso debe darse permanentemente.	Comunidad Ancestral	La comunidad ancestral lideran con apoyo de la junta directiva del consejo comunitario iniciativas y talleres para rescatar las costumbres y cultura ancestral de Isla Grande a los Jóvenes	No presenta	No presenta
		Junta directiva del consejo comunitario			
		Representante Casa Cultural			

Fuente: elaboración propia

Análisis MACTOR

Juego de poder: Influencia de actores

El juego de poder de actores se realizó mediante la herramienta MACTOR, ésta identifica la posición de los actores entre ellos, es decir, identifica a; Actores dominantes, actores de enlace, Actores autónomos; Actores sumisos. Las relaciones entre fuerzas se calculan mediante la matriz de influencias directas y la matriz de influencias indirectas. Los cálculos se basan en las siguientes condiciones:

0: Sin influencia

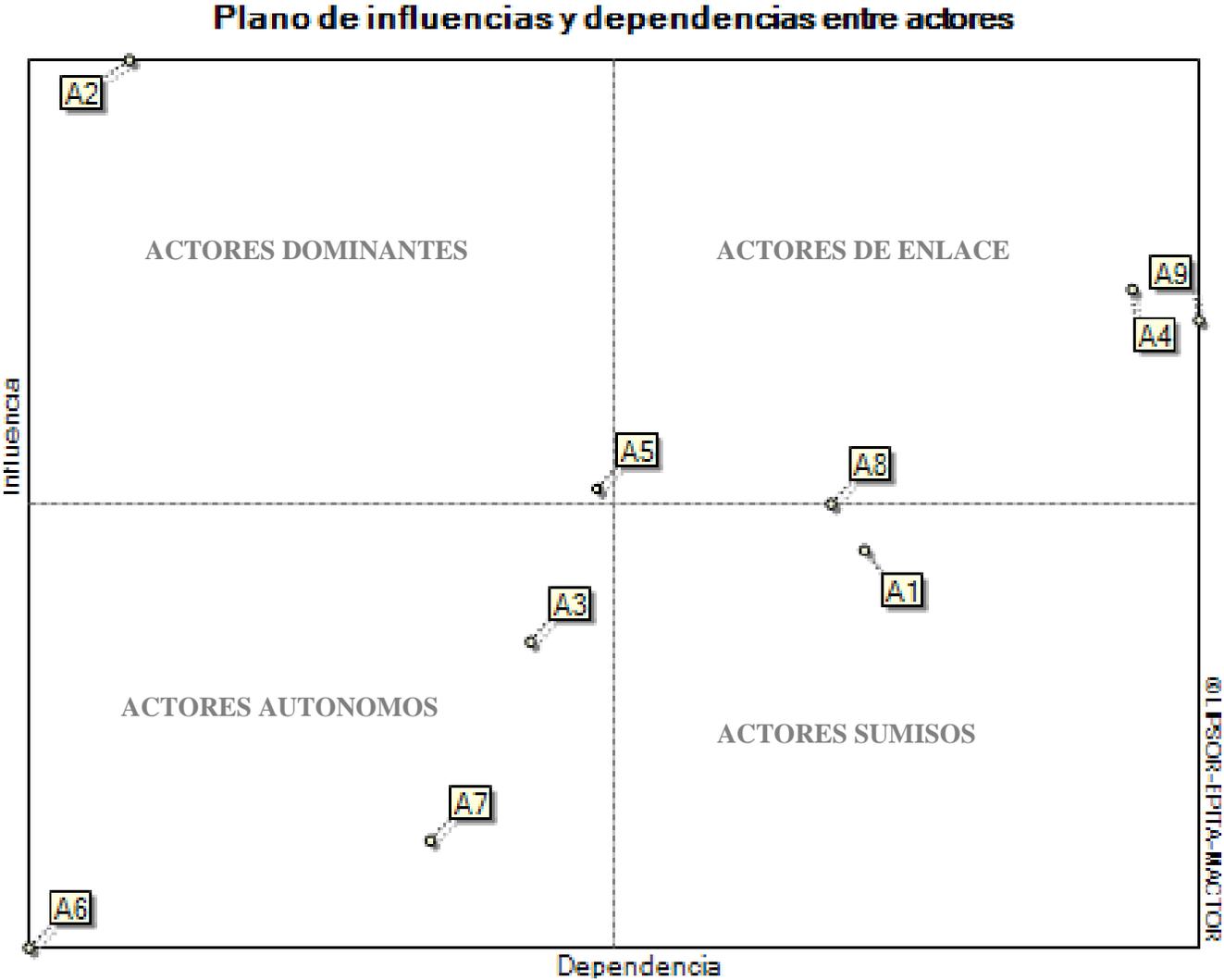
1: El actor A_i puede cuestionar, de manera limitada, los procesos del actor A_j

2: El actor A_i puede cuestionar, los proyectos del actor A_j

3: El actor A_i puede cuestionar, las misiones del actor A_j

4: El actor A_i puede cuestionar, la existencia del actor A_j

Figura 6. Plano de influencias y dependencias de actores



En la Figura 6 se presentan los resultados del análisis MACTOR, al igual que el análisis MIC MAC, el plano cartesiano se representa mediante dos vectores, en el eje de las X están la dependencia, mientras que en el eje de las Y simboliza la influencia. En este sentido la clasificación de los actores de Isla Grande se evidencia así:

Actores Dominantes

Los actores dominantes son los que poseen una alta influencia y una reducida dependencia con lo cual pueden actuar sobre el sistema sin ser limitados o perturbados por otros actores.

En el caso de Isla Grande son:

A2 = Estado

A5 = Líder Empresario

Actores de Enlace

Para el caso de los actores de enlace, poseen una alta influencia pero también una alta dependencia, quiere decir que a través de estos es que se pueden canalizar las estrategias ya que “conectan” al sistema. En Isla Grande estos actores son:

A9 = Representante legal del Consejo

A4 = Junta directiva del consejo comunitario

A8 = Representante de la Casa Cultural

Actores Autónomos

Respecto a los actores autónomos presentan poca influencia y dependencia dentro del sistema, es decir que sus acciones no afectan a otros actores ni tampoco se ven influenciados por las decisiones de otros. En Isla Grande estos actores son:

A3 = Inspector de Policía

A7 = Rector de la Institución Educativa Islas del Rosario

A6 = Pastores Evangélicos

Actores sumisos

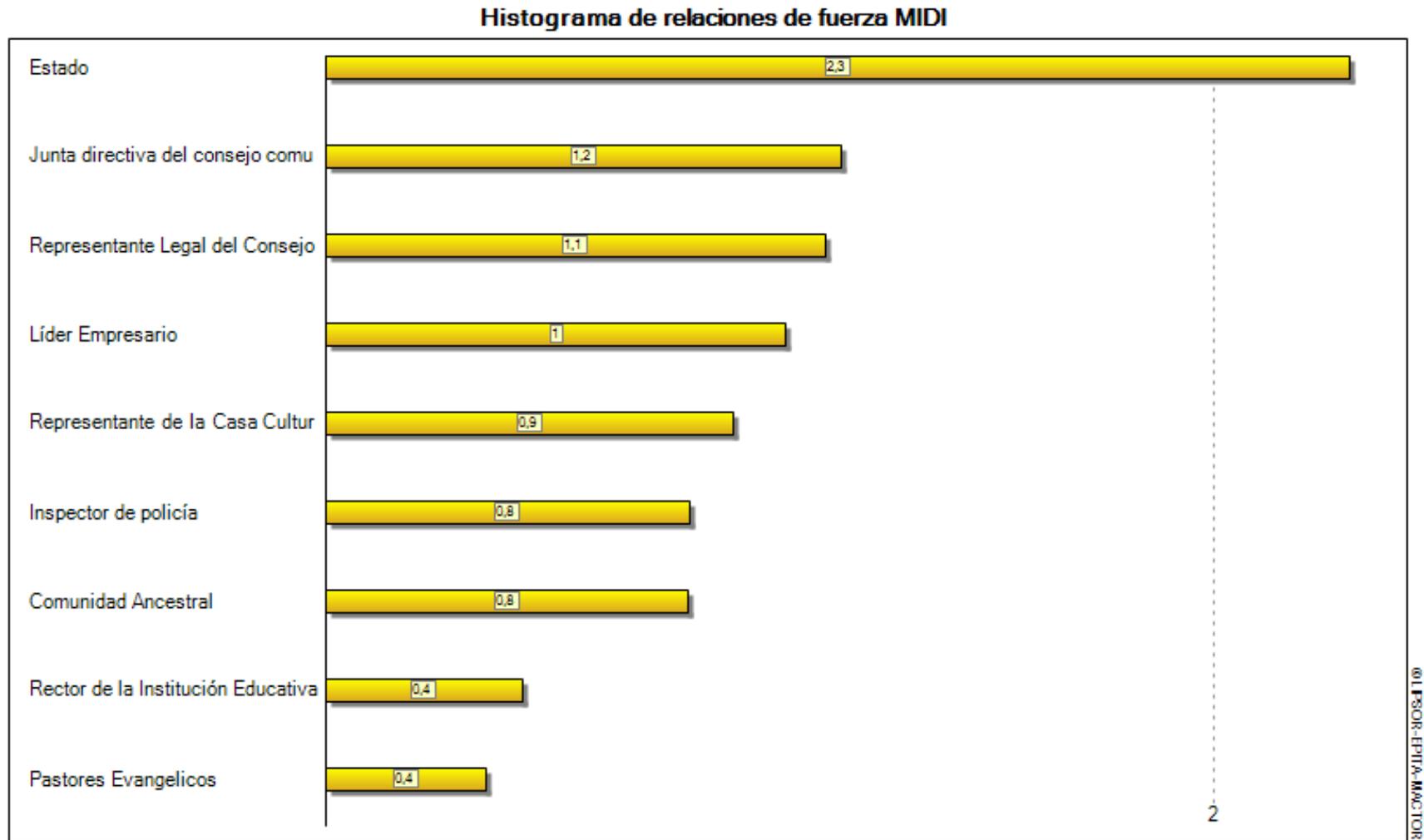
Finalmente los actores sumisos se caracterizan por tener poca influencia y mucha dependencia con lo cual su categorización ya que dependen de acciones de otros actores para aportar al sistema. Para Isla Grande el actor sumiso es:

A1 = Comunidad Ancestral

Relaciones de fuerza de los actores

Se hace necesario complementar el plano de influencias y dependencia de actores mediante el histograma de relación de fuerza de actores (Ver *Figura 7*), este muestra el peso que tienen los actores en el sistema, dando valoraciones sobre el número de actores que se tiene.

Figura 7. Histograma de relaciones de fuerza entre actores



Fuente: elaboración propia

Se infiere a partir de la Figura 7 que el actor más dominante e influyente de todo el sistema es el Estado. Cabe resaltar que por su naturaleza e influencia en la comunidad, de igual manera los actores de la Junta Directiva del Consejo comunitario y el representante legal del consejo.

Así mismo, los eslabones más débiles dentro del sistema son los Pastores evangélicos y el Rector de la Institución Educativa. Finalmente, con una relevancia intermedia encontramos a los actores: Líder Empresarial, Representante de la Casa Cultural, Inspector de Policía y la Comunidad Ancestral.

Se presenta a continuación las relaciones de convergencias y divergencias entre actores para cada uno de los órdenes. Inicialmente se define qué tipo cada una de las convergencias y divergencias para mostrar los resultados en las gráficas correspondientes.

Convergencias y Divergencias entre actores de orden 1

La relación inicial que plantea esta conjunción a partir de la matriz IMAO indica la favorabilidad o desfavorabilidad de los actores frente a los objetivos. Esta matriz está construida a partir de tres valores posibles; +1 si el actor es favorable, -1 si el actor es desfavorable y 0 si el actor es neutro frente a los objetivos (Arcade et al., 2004).

Así, es posible construir mediante la matriz ICAA la convergencia entre actores orden 1. Por otra parte, la matriz IDAA muestra la divergencia de actores de orden 1.

Convergencias y Divergencias entre actores de orden 2

Para dar una mayor precisión sobre las relaciones entre actores y los objetivos es necesario realizar una jerarquización de los objetivos ya que el primer modelo solo lo muestra de una

forma lineal. La jerarquización se realiza sobre una escala que va desde -4 (i.e., equivale a oposición) y +4 (i.e., equivale a favorabilidad).

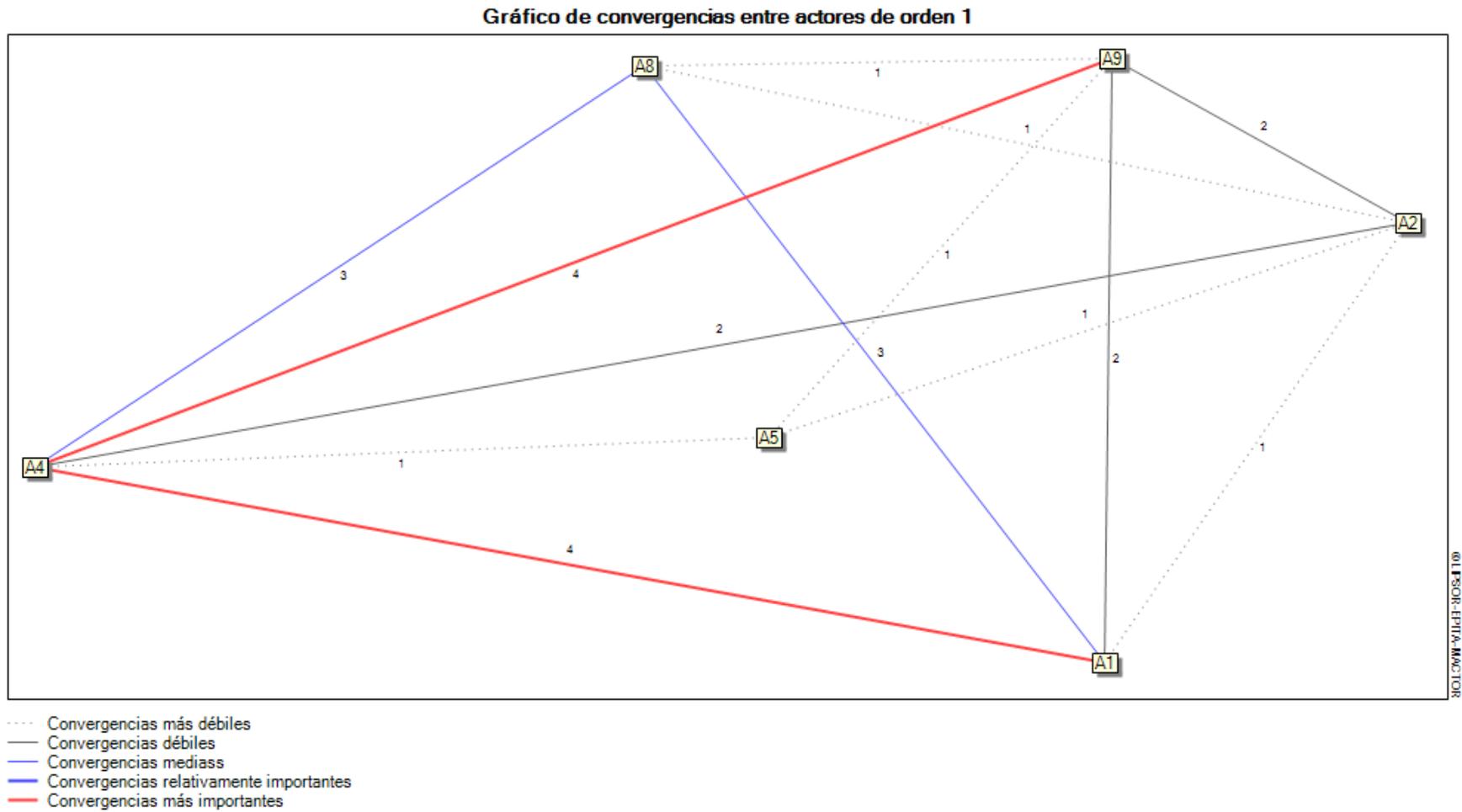
Esta jerarquización de objetivos versus los actores, se presenta mediante la matriz 2CAA la convergencia entre actores orden 2. Por otra parte, la matriz 2DAA muestra la divergencia de actores de orden 2

Convergencias y Divergencias entre actores de orden 3

Siguiendo la línea de mejorar los datos presentados por el análisis de convergencias entre actores de orden 1, es posible realizar una matriz que relacione el poder entre los actores (i.e., influencia en el sistema) y los objetivos estratégicos. Estas relaciones están representadas por el coeficiente r_i el cual mide las relaciones de fuerza entre los actores, este pondera los resultados de la matriz 2MAO.

Los resultados para Isla Grande se muestran a continuación:

Figura 8. Gráfico de convergencias entre actores de orden 1



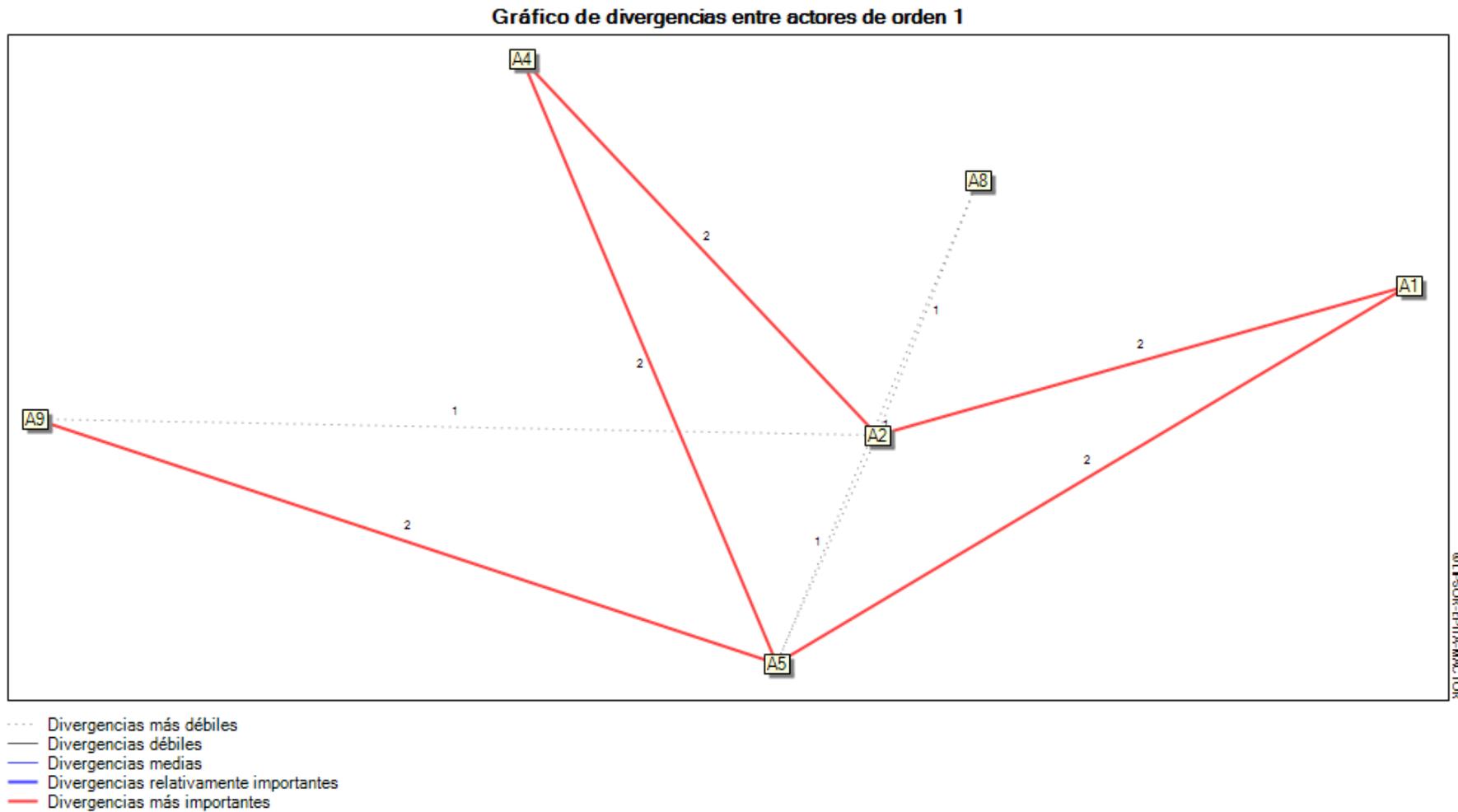
Fuente: elaboración propia

De acuerdo al gráfico de convergencias entre actores de orden 1, se resaltan el grado de convergencias más importantes entre los actores A4 (Junta directiva del consejo comunitario) y el actor A9 (Representante legal del consejo) para los objetivos estratégicos propuestos. Esto tiene una explicación en el hecho de que existe una relación familiar entre el representante legal del consejo y la junta directiva del consejo comunitario con lo cual muestra una convergencia de intereses respecto a los objetivos estratégicos planteados.

De igual manera, se identifican una convergencia importante entre los actores A1 (Comunidad Ancestral) y el actor A4 (Junta directiva del consejo comunitario) en cuanto a los objetivo estratégicos. Las convergencias entre estos actores se identifican en la manera de concepción de Isla Grande en una isla eco sostenible, basada su potencial turístico y social en el aprovechamiento de los recursos naturales.

Finalmente se destacan las convergencias de grado 3 entre actores, en estas resaltamo la convergencia entre el actor A4 (Junta directiva del consejo comunitario) y el actor A8 (Representante de la casa cultural) además entre el actor A4 (Junta directiva del consejo comunitario) y el actor A1 (Comunidad Ancestral). Estas relaciones se derivan del interés en la preservación y continuidad de la cultura ancestral, además de crear a partir de ésta, actividades atractivas para el turismo.

Figura 9. Gráfico de divergencias entre actores de orden 1

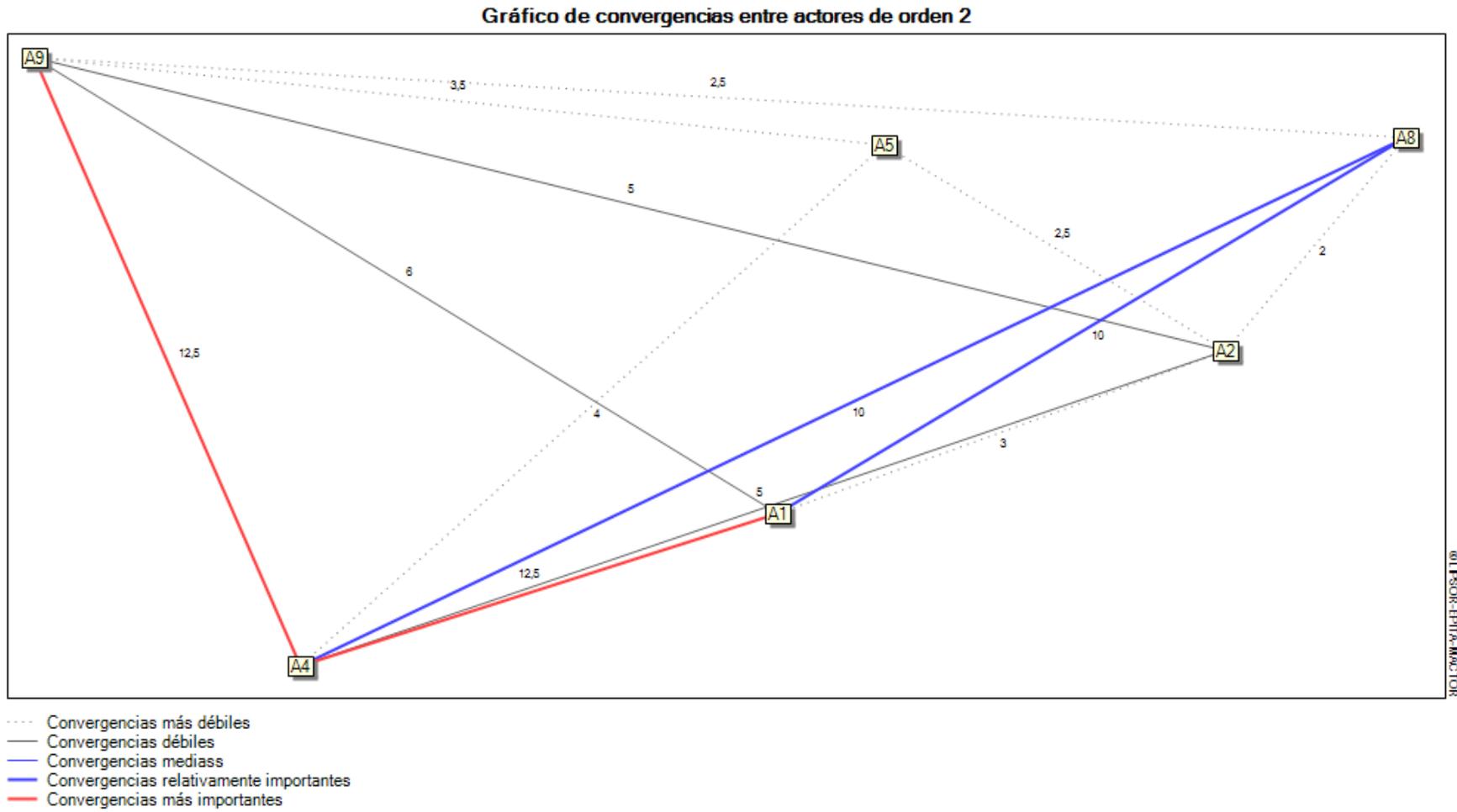


Fuente: elaboración propia

Respecto al gráfico de divergencias de orden 1 se infiere que el actor que posee mayores divergencias con respecto a los demás es A5 (Líder empresario), presentando divergencias entre los actores; A9 (Representante legal del consejo), A4 (Junta Directiva del Consejo Comunitario) y A1 (Comunidad Ancestral). Esta disyuntiva puede referirse a los intereses particulares del líder empresario quien representa a los empresarios dueños de hoteles en la Isla, quienes están a favor del mejoramiento de sus hoteles sin tener en cuenta la sostenibilidad ambiental ni la concepción de isla eco sostenible por parte de sus habitantes.

A su vez, otro actor que no presenta congruencias entre otros actores es el actor A2 (Estado) entre el actor A4 (Junta Directiva del Consejo Comunitario) y el actor A1 (Comunidad Ancestral). Los altos costos generados por la implementación de soluciones requeridas para las necesidades básicas insatisfechas de la comunidad de Isla Grande hacen que el Estado este en contra de varias iniciativas, por lo tanto los diferentes actores de la Isla que promueven estos objetivos se encuentran en disyuntiva con el Estado.

Figura 10. Gráfico de convergencias entre actores de orden 2

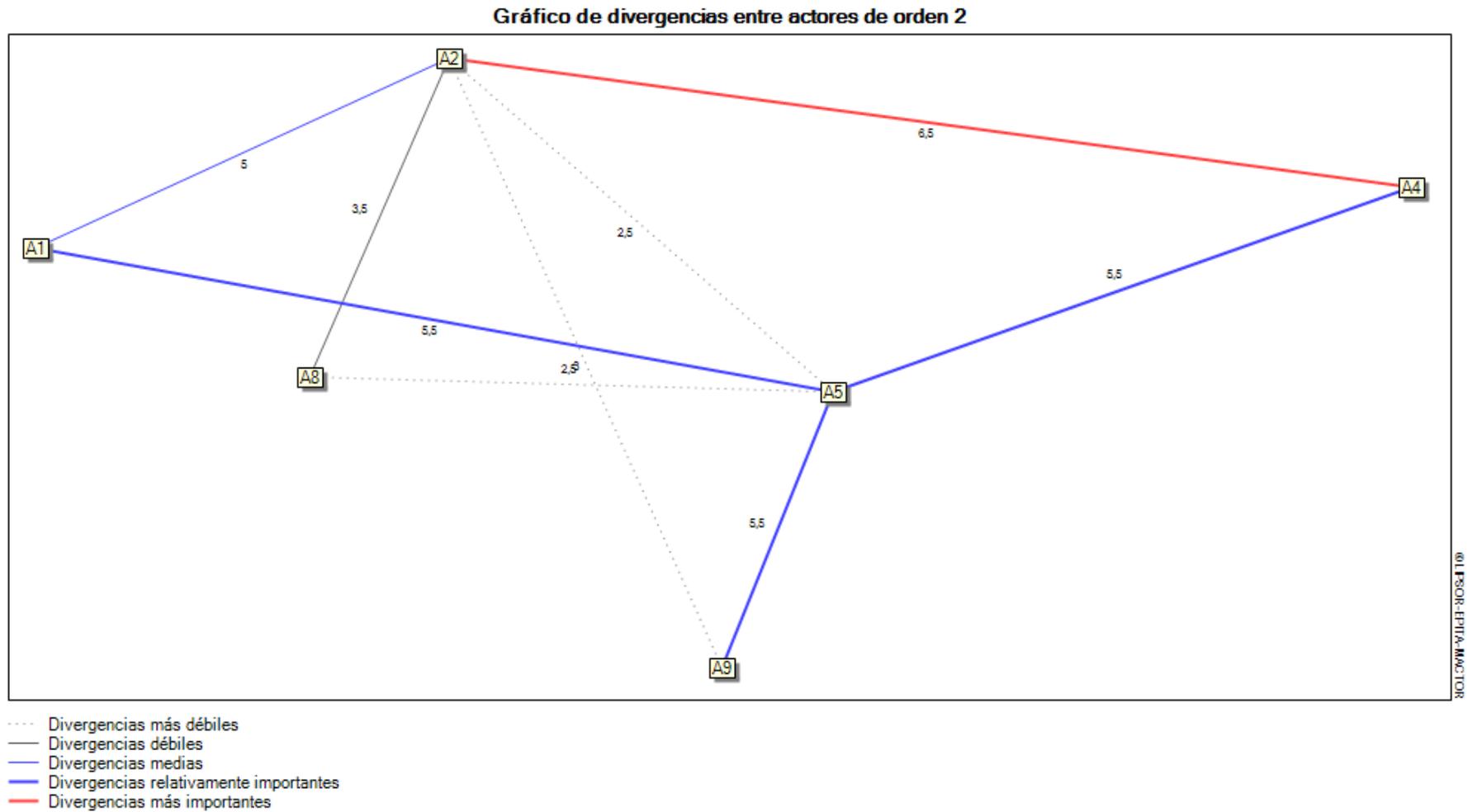


Fuente: elaboración propia

Los resultados de la Figura 10 muestran el grado de convergencias entre actores a partir de la jerarquización de los objetivos, al igual que con los resultados del gráfico anterior la alta convergencia presentada por los actores A4 (Junta directiva del consejo comunitario) y el actor A9 (Representante legal del consejo) para los objetivos estratégicos propuestos. De igual manera la Junta directiva del consejo comunitario y el actor Comunidad ancestral presentan una Convergencia alta, sin embargo, esta relación de alta convergencia no era posible visualizarlo en la figura 4.

En este sentido, es importante destacar de igual manera las convergencias relativamente importantes. Estas se presentan entre los actores A4 (Junta directiva del consejo comunitario) y el actor A8 (Representante de la casa cultural), de igual manera se encuentra entre los actores A1 (Comunidad ancestral) y A8 (Representante de la casa cultural).

Figura 11. Gráfico de divergencias entre actores de orden 2

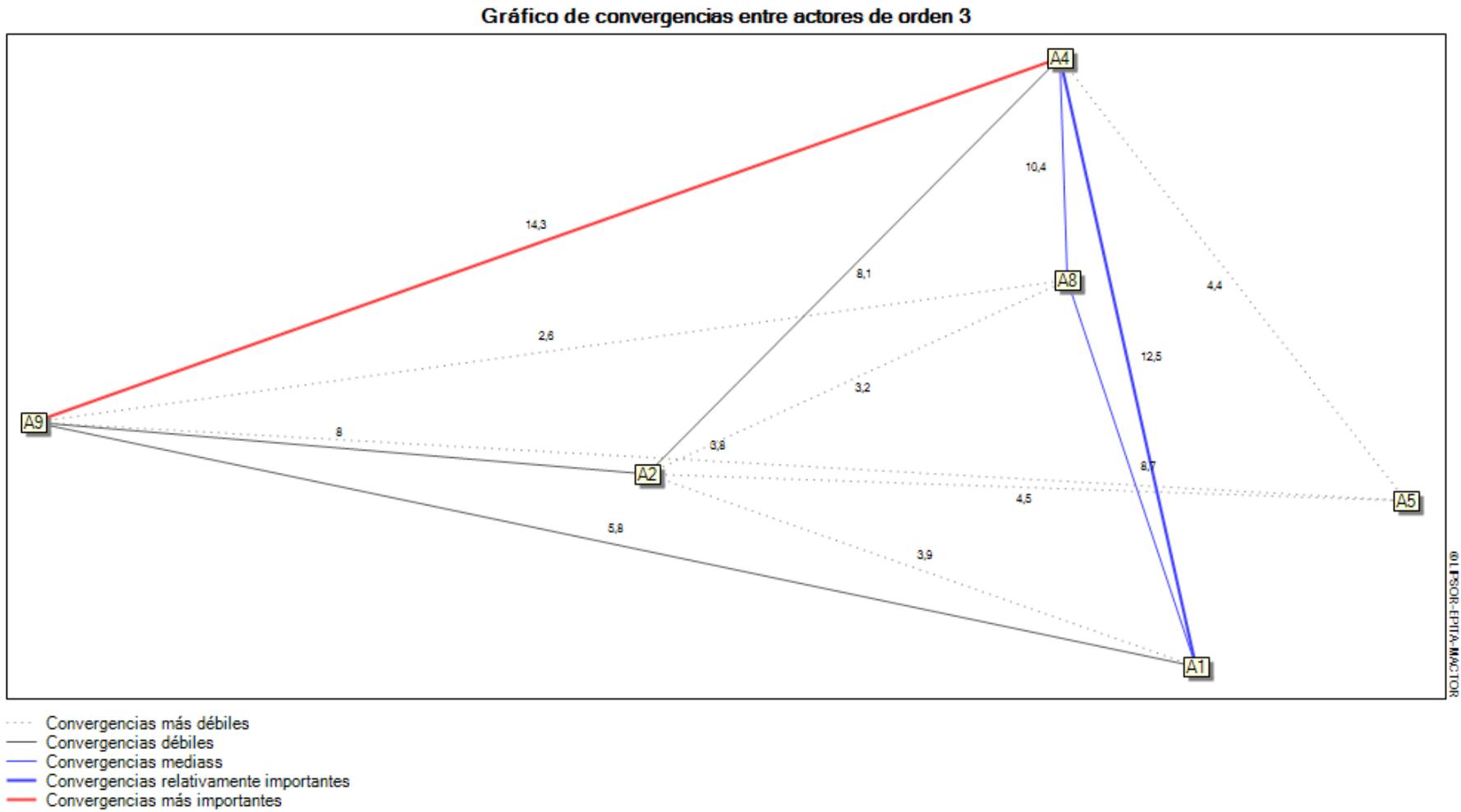


Fuente: elaboración propia

Refiriéndose a las divergencias entre actores de orden 2 representadas en la *Figura 11* se destacan de acuerdo a su nivel de influencia la divergencia más importantes entre el actor A2 (Estado) y el actor A4 (Junta Directiva del Consejo Comunitario). Así mismo divergencias relativamente importantes entre el actor A5 (Líder empresario), el actor A1 (Comunidad Ancestral), y el actor A4 (Junta directiva del consejo comunitario).

Se infiere que a diferencia de la figura de divergencias entre actores de orden 1, este muestra de acuerdo al peso de los objetivos en el sistema que tan fuertes son esas divergencias con lo cual la divergencia marcada entre el estado (i.e., el actor de más influencia en el sistema) y la comunidad ancestral se hace notoria.

Figura 12. Gráfico de convergencias entre actores de orden 3

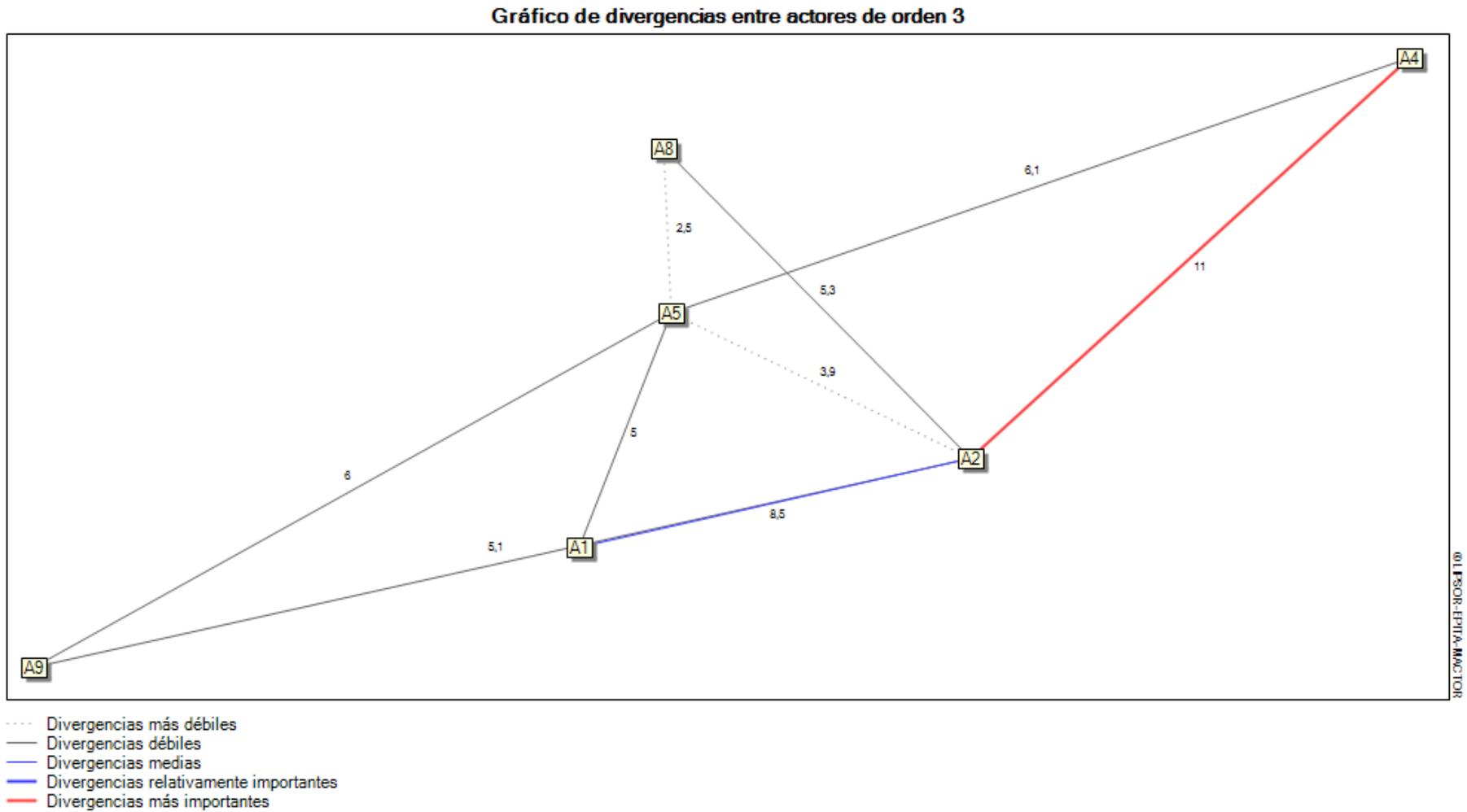


Fuente: elaboración propia

La Figura 12 evidencia la relación entre los actores y los objetivos ponderando la influencia que ejercen los actores en el sistema. Desde esta óptica, existe una convergencia significativa entre el actor A4 (Junta directiva del consejo comunitario) y el actor A9 (Representante legal del consejo) ya explicada con anterioridad. De igual forma, el actor A8 (Representante de la casa cultural) y los actores: A4 (Junta Directiva del consejo comunitario) y A1 (Comunidad Ancestral).

Se infiere para este caso, el grado de convergencia entre los actores internos del Isla Grande, es decir, entre los más representativos respecto a los objetivos estratégicos.

Figura 13. Gráfico de divergencias entre actores de orden 3



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la Figura 13 al igual que los hallazgos realizados en las divergencias entre actores de orden 2, se resalta la divergencia más importante entre el actor A2 (Estado) y el actor A4 (Junta Directiva del Consejo Comunitario). Esto debido al grado de influencia de los actores en el sistema.

De igual manera, divergencias relativamente importantes entre el actor A1 (Comunidad ancestral) y el actor A5 (Líder empresario). Esta divergencia se explica en los campos de batalla analizado para cada objetivo ya que la comunidad ancestral y el líder empresario tienen percepciones diferentes sobre cuál es el deber ser del futuro de Isla Grande desde varios aspectos.

4.3 PLANTEAR LOS ESCENARIOS EN ISLA GRANDE A 2.030

Para la realización de este capítulo se tomó como base los resultados arrojados por MIC MAC, en el cual se identificaron las variables claves o variables estratégicas con las que se construirán los escenarios para Isla Grande Territorio Competitivo 2.030; así también de los resultados del juego de actores con sus intereses y grado de poder para el cumplimiento de las acciones necesarias para alcanzar el escenario “optimista” o escenario apuesta que le permitiría a Isla Grande ser competitiva a 2.030.

Diseños de escenarios – Ejes de Peter Schwartz

La construcción de los escenarios de Peter Schwartz se realiza con simulaciones de escenarios definiendo posibles situaciones que en futuro pueden suceder en el territorio objeto de estudio. La realización de los ejes requiere la definición de un entorno competitivo en el mediano y largo plazo. Con lo cual se plantean unos ejes llamados “ejes de Schwartz”. En este se colocan en el eje de las X el resultado del análisis de las variables clave identificando categorías o familias que puedan ser agrupadas, así para el caso de Isla Grande se obtuvieron dos familias de variables: Ambientales y Socioeconómicas (Ringland & Schwartz, 1998).

Una vez realizado esto se efectúa de acuerdo a los cuadrantes del plano cartesiano la narración de los escenarios probables. Como se observa a continuación:

Tabla 25. Variables estratégicas

No.	VARIABLES ESTRATÉGICAS
1	Ecoturismo
2	Índice de Pobreza y Miseria
3	Aprovechamiento de los RR. NN.
4	Innovación Social
5	Potencial Turístico
6	Cambio Generacional

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Clasificación de las variables estratégicas

Familia de Variables		Variables de la Familia
F1.	Ambiental	Ecoturismo
		Potencial Turístico
		Aprovechamiento de los RR. NN.
F2.	Económica	Innovación Social
		Índice de Pobreza y Miseria
F3.	Sociodemográfica	Cambio Generacional

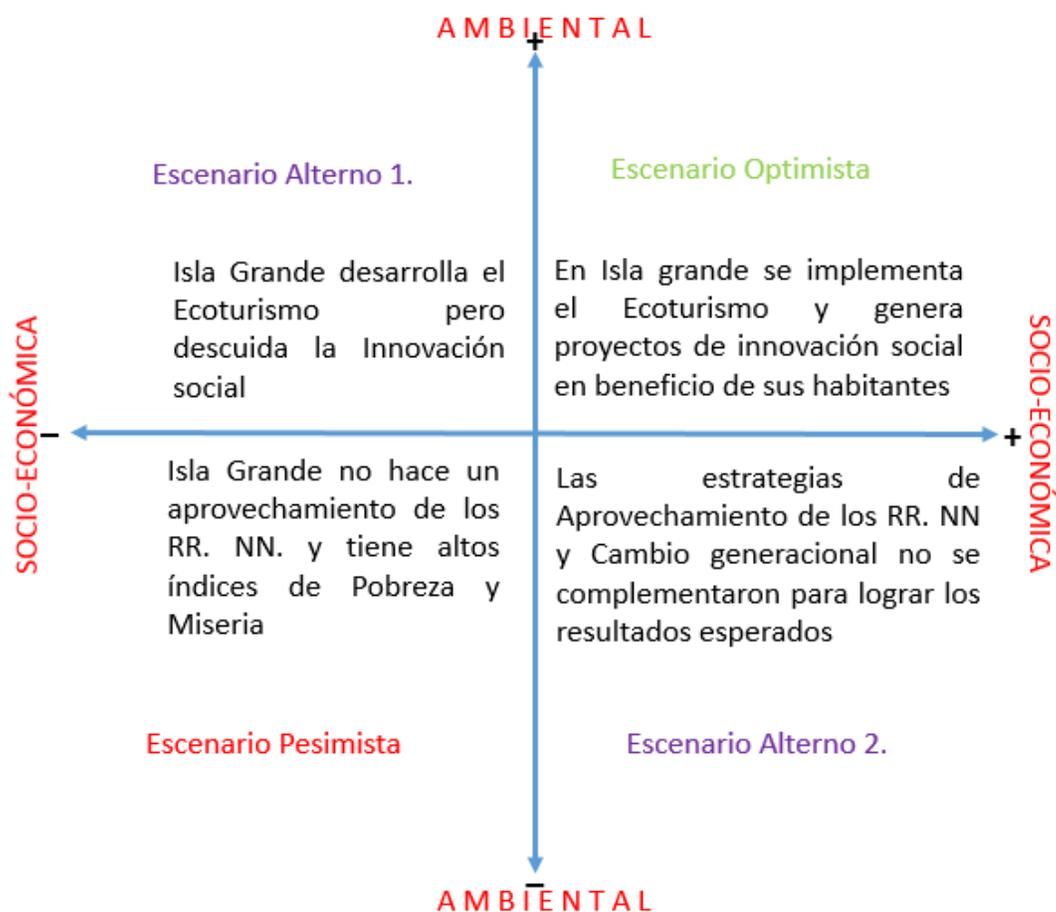
Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Categorización de la familia de variables

Categoría		Familia
C1.	Ambiental	Ambiental
C2.	Socio-Económica	Económica
		Sociodemográfica

Fuente: elaboración propia

Figura 14. Escenarios – Peter Schwartz



Fuete: elaboración propia

Escenario 1. Optimista

Isla Grande a 2030 implementó el ecoturismo (+) como actividad económica demostrando los atractivos naturales con los que cuenta el territorio, lo cual produjo un aumento en el potencial turístico de acuerdo al aprovechamiento de los recursos naturales que posee. La comunidad ancestral ejerce liderazgo en conjunto con el representante de la Casa Cultural y el Representante Legal del Consejo Comunitario para la implementación de proyectos de innovación social (+) que permitan a la Isla encaminarse a ser considerada como eco

sostenible. El Estado apoya estas iniciativas brindando a través de la alcaldía y gobernación espacios para la construcción de la Isla soñada.

Escenario 2. Alternativo 1

Isla Grande desarrolla el Ecoturismo (+) sin embargo descuida la Innovación social (-), esto obedece al aumento de la visibilidad de los atractivos turísticos que posee basados en un turismo ecológico. Los líderes empresariales son los que lideran las iniciativas de promoción del destino, de igual manera lo respaldan el representante legal del consejo y la junta directiva del consejo comunitario.

Escenario 3. Alternativo 2

Las estrategias de Aprovechamiento de los RR. NN. (-) y Cambio generacional no se complementaron para lograr los resultados esperados. A través del representante legal del consejo comunitario se buscan alternativas frente a las diversas instituciones (públicas, privadas y ONGs) para el financiamiento de proyectos que permitan aprovechar los recursos naturales de la Isla en pro de la satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas y disminución en el índice de miseria y pobreza (+).

Escenario 4. Pesimista

Isla Grande no hace un aprovechamiento de los RR. NN. (-) y tiene altos índices de Pobreza y Miseria (-); pese a los intentos de la junta directiva del consejo comunitario de promover y buscar proyectos que puedan suplir las necesidades básicas insatisfechas de los isleños en conjunto con el representante legal del Consejo comunitario antes instituciones públicas no se logró lo propuesto poniendo en riesgo la calidad de vida de los habitantes de la isla y de esta manera la desmotivación que finalmente conlleva a un mal aprovechamiento de los RR.

NN. Dejando de lejos la posibilidad de que Isla Grande sea un territorio altamente competitivo a través de su ecoturismo que lo caracteriza y diferencia ante otras islas de la región por su ventaja comparativa.

En definitiva, el escenario por el cual debería apostar el territorio (escenario apuesta) es el último. Pretender que Isla Grande se convierta en “optimista” obedece a la combinación de dimensiones ambientales y socio-económicas e involucra a sus actores a la competitividad que tanto desea y necesita la isla. Este escenario no ocurriría si no se empiezan a realizar acciones desde ahora con cambios que conduzcan a él. En la medida que no camine el territorio a este escenario, irá en dirección al “pesimista” o a cualquiera de los escenarios alternos planteados anteriormente. Pero si se adecuan las estrategias apropiadas y las acciones convenientes a nivel ambiental y socio-económica podrá Isla Grande lograr el escenario optimista a 2030.

Este escenario apuesta se relaciona con lo propuesto por Dwyer y Kim (2003) ya que la priorización de los recursos tanto heredados como creados son determinantes para ser competitivos en el destino. Desde las fortalezas naturales de Isla Grande es importante propiciar una gestión del destino que priorice y dirija las actividades y mejoramientos en estos recursos sin descuidar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Además, se debe tener en cuenta que el mejoramiento de esta competitividad es una herramienta para un objetivo final y es el del bienestar social y económico de la población de Isla Grande. Con esto decimos que el futuro no va a ocurrir aleatoriamente sino que la isla debe comenzar a construirlo desde ahora.

4.4 PROPONER ESTRATEGIAS QUE PROPENDAN POR ALCANZAR EL ESCENARIO APUESTA PARA ISLA GRANDE A 2.030

Este último capítulo presentará los resultados de las acciones estratégicas encaminadas al logro del escenario apuesta planteado en el capítulo anterior. Mediante la técnica de importancia y gobernabilidad se evalúan las acciones propuestas con el fin de establecer aquellas que se deben ejecutar de forma inmediata, así como en el mediano y largo plazo.

Herramienta Importancia y Gobernabilidad –IGO-

Con base en el escenario apuesta, es necesario propender por su consecución. Para ello, el establecimiento de acciones estratégicas que logren construir pequeños caminos los cuales sumados llevaran a lograr el escenario apuesta.

Para la evaluación de aquellas acciones estratégicas relevantes es posible valorarlas de acuerdo a su nivel de importancia y gobernabilidad mediante la matriz IGO, la cual comprende por cada variable estratégicas, resultado del análisis MIC-MAC, unas acciones que logren su consecución. La importancia hace referencia al grado de influencia de cada acción en la consecución del objetivo estratégico. Por su parte la gobernabilidad se relaciona con el grado de control que los actores sociales de la organización que puedan tener sobre cada acción (Universidad Externado de Colombia, 2013).

Esta calificación está comprendida entre los valores de 0-100 siendo 0 desfavorable para cada aspecto analizado (i.e., importancia y gobernabilidad) y 100 siendo favorable igualmente en los aspectos de importancia y gobernabilidad.

Una vez dada las valoraciones respecto a las acciones estratégicas se calcula un promedio de los resultados de importancia y gobernabilidad. Este promedio determinada las

acciones inmediata con base a si esas acciones están por encima de este promedio. A su vez, determinan las acciones de mediano y largo plazo las cuales se establecen si están por debajo del promedio.

Los resultados para Isla Grande de la Matriz IGO se presentan a continuación:

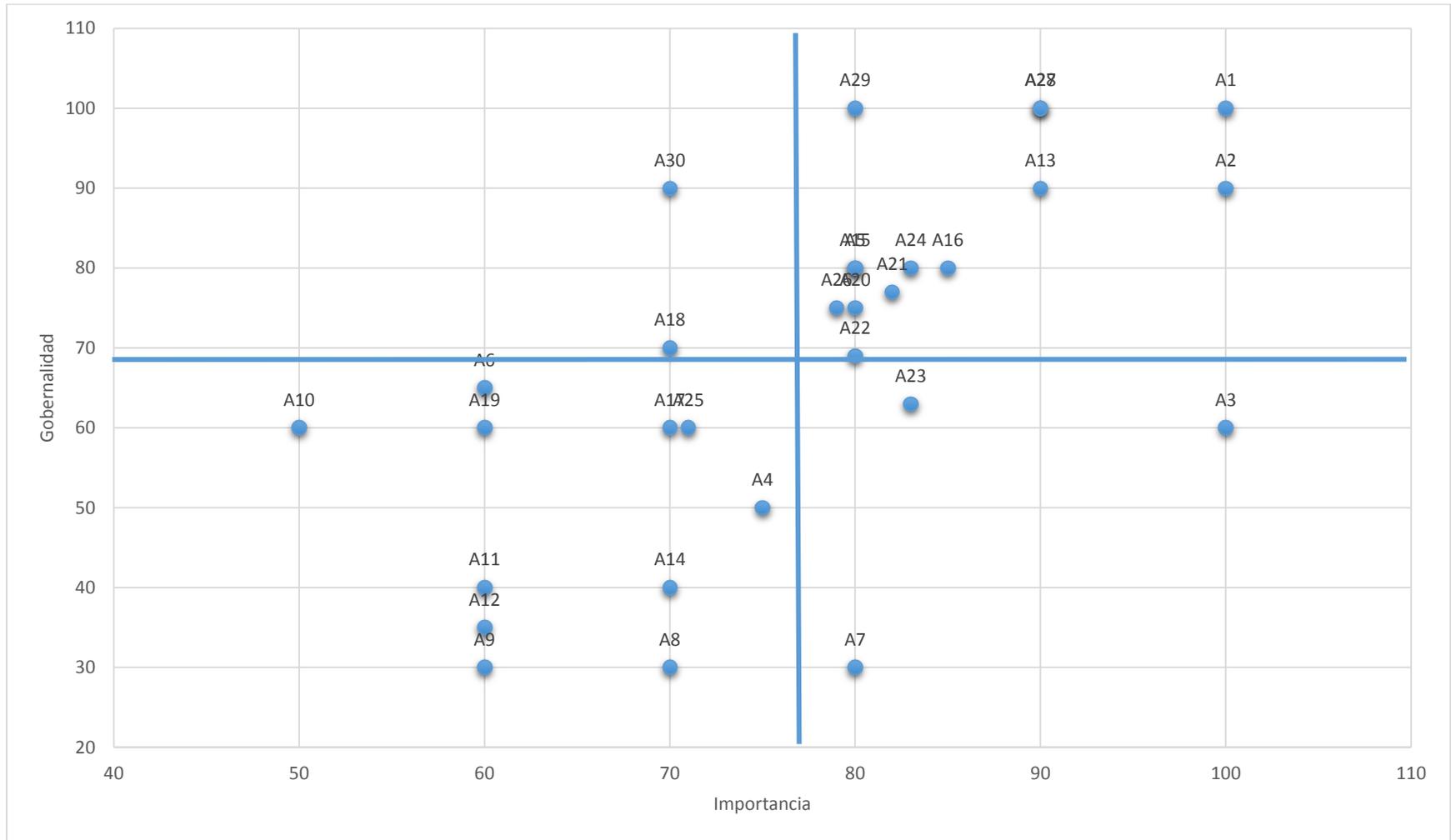
Tabla 28. Acciones estratégicas

No.	Variables estratégicas	Acciones	
1	Ecoturismo	Promoción del destino turístico como un destino eco	A1
		Transformación de las actividades turísticas ofrecidas de la Isla hacia la concepción eco sostenible	A2
		Aprovechamiento de los recursos naturales en actividades turísticas	A3
		Construcción de una conciencia ambiental alrededor de los grupos de intereses de la Isla	A4
		Minimización de acciones en contra del medio ambiente que afecten las actividades turísticas eco sostenibles	A5
2	Índice de Pobreza y Miseria	Construcción viviendas de interés social a la Isla desde un punto de vista eco sostenible	A6
		Construcción de acueducto	A7
		Construcción de alcantarillado	A8
		Acceso a energía renovable	A9
		Brindar capacitaciones a la comunidad enfocadas en las fortalezas de la Isla (turismo y artesanías)	A10
		Otorgar becas para la población infantil vulnerable	A11
		Campañas de concientización sobre la importancia de la educación	A12
3	Aprovechamiento de los RR. NN.	Campañas de concientización sobre la importancia y posibilidades que brindan los recursos naturales que tiene la Isla	A13
		Generar energía eólica y solar que puedan satisfacer necesidades de la comunidad	A14
		Aumentar la producción de cultivos que satisfagan la demanda interna de la Isla	A15
		Promover el turismo ecológico de acuerdo a los atractivos naturales que posee la Isla	A16

4	Innovación Social	Generar espacios de concertación para las ideas sociales que requiere la comunidad	A17
		Apoyo a las ideas sociales que tiene la comunidad	A18
		Creación de un sistema eficiente en el mercado interno de la Isla	A19
		Creación de una oferta turística integral que implique la utilización de diversos productos y servicios que ofrece la comunidad	A20
5	Potencial Turístico	Publicar en los medios de comunicación destacando las bondades de la Isla	A21
		Mantenimiento de bajos niveles de contaminación en la Isla	A22
		Certificación en calidad turística de la Isla	A23
		Mejorar la oferta hotelera eco sostenible brindando las comodidades necesarias al turista	A24
		Capacitar a la comunidad en servicio al cliente	A25
		Capacitar a la comunidad en el manejo de una segunda lengua	A26
6	Cambio Generacional	Identificar mediante un inventario cultural las riquezas culturales que posee la Isla	A27
		Realizar actividades periódicas donde se transmita la identidad cultural de la Isla a las nuevas generaciones	A28
		Realizar campañas donde se resalte la importancia de la preservación de la identidad cultural	A29
		Incentivar la realización de muestras culturales hacia los turistas	A30

Fuente: elaboración propia

Figura 15. Plano de Importancia y Gobernabilidad



Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Acciones inmediatas

Acciones	Descripción
A1	Promoción del destino turístico cómo un destino eco
A2	Transformación de las actividades turísticas ofrecidas de la Isla hacia la concepción eco sostenible
A5	Minimización de acciones en contra del medio ambiente que afecten las actividades turísticas eco sostenibles
A13	Campañas de concientización sobre la importancia y posibilidades que brindan los recursos naturales que tiene la Isla
A15	Aumentar la producción de cultivos que satisfagan la demanda interna de la Isla
A16	Promover el turismo ecológico de acuerdo a los atractivos naturales que posee la Isla
A20	Creación de una oferta turística integral que implique la utilización de diversos productos y servicios que ofrece la comunidad
A21	Publicar en los medios de comunicación destacando las bondades de la Isla
A22	Mantenimiento de bajos niveles de contaminación en la Isla
A24	Mejorar la oferta hotelera eco sostenible brindando las comodidades necesarias al turista
A26	Capacitar a la comunidad en el manejo de una segunda lengua
A27	Identificar mediante un inventario cultural las riquezas culturales que posee la Isla
A28	Realizar actividades periódicas donde se transmita la identidad cultural de la Isla a las nuevas generaciones
A29	Realizar campañas donde se resalte la importancia de la preservación de la identidad cultural

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Acciones a medianos y largo plazo

Acciones	Descripción
A3	Aprovechamiento de los recursos naturales en actividades turísticas
A4	Construcción de una conciencia ambiental alrededor de los grupos de intereses de la Isla
A6	Construcción viviendas de interés social a la Isla desde un punto de vista eco sostenible
A7	Construcción de acueducto
A8	Construcción de alcantarillado
A9	Acceso a energía renovable
A10	Brindar capacitaciones a la comunidad enfocadas en las fortalezas de la Isla (turismo y artesanías)
A11	Otorgar becas para la población infantil vulnerable
A12	Campañas de concientización sobre la importancia de la educación
A14	Generar energía eólica y solar que puedan satisfacer necesidades de la comunidad
A17	Generar espacios de concertación para las ideas sociales que requiere la comunidad
A19	Creación de un sistema eficiente en el mercado interno de la Isla
A23	Certificación en calidad turística de la Isla
A25	Capacitar a la comunidad en servicio al cliente
A30	Incentivar la realización de muestras culturales hacia los turistas

Fuente: elaboración propia

4.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las variables claves representan una alta influencia y dependencia, siendo las que dinamizan todo el sistema ya que al actuar sobre una de ellas genera un efecto sobre las demás. En Isla Grande las variables claves identificadas fueron: Ecoturismo, Índice de pobreza y miseria, Aprovechamiento de los recursos naturales, Innovación Social, Potencial turístico y Cambio Generacional. Cabe resaltar que estas variables son las prioritarias como factores de cambio en Isla Grande. Con lo cual, el análisis de actores, escenarios y estrategias estarán en caminadas en ellas.

Por su parte la relación entre los actores relevantes en el territorio y su nivel de convergencia y grado de poder concluye que los actores dominantes quienes poseen una alta influencia y una reducida dependencia por lo que pueden actuar sobre el sistema sin ser limitados o perturbados por otros actores son: A2 Estado y A5 Líder Empresario.

El nivel de convergencias entre actores de orden 1, se resaltan el grado de convergencias más importantes entre los actores A4 (Junta directiva del consejo comunitario) y el actor A9 (Representante legal del consejo) para los objetivos estratégicos propuestos.

Así mismo, se identifican una convergencia importante entre los actores A1 (Comunidad Ancestral) y el actor A4 (Junta directiva del consejo comunitario) en cuanto a los objetivo estratégicos. Las convergencias entre estos actores se identifican en la manera de concepción de Isla Grande en una isla eco sostenible, basada su potencial turístico y social en el aprovechamiento de los recursos naturales. Se destaca además, las convergencias de grado 3 entre actores, en estas resaltamos la convergencia entre el actor A4 (Junta directiva del consejo comunitario) y el actor A8 (Representante de la casa cultural) además entre el

actor A4 (Junta directiva del consejo comunitario) y el actor A1 (Comunidad Ancestral). Estas relaciones se derivan del interés en la preservación y continuidad de la cultura ancestral, además de crear a partir de ésta, actividades atractivas para el turismo.

En cuanto a los escenarios planeados para isla Grande a 2.030, se sintetizan los resultados obtenidos en los cuales se plantearon cuatro (4) escenarios. El escenario optimista o apuesta al cual se debe conducir el territorio para alcanzar la competitividad que se pretende es el siguiente: “Isla Grande a 2030 implementó el ecoturismo (+) como actividad económica demostrando los atractivos naturales con los que cuenta el territorio, lo cual produjo un aumento en el potencial turístico de acuerdo al aprovechamiento de los recursos naturales que posee. La comunidad ancestral ejerce liderazgo en conjunto con el representante de la Casa Cultural y el Representante Legal del Consejo Comunitario para la implementación de proyectos de innovación social (+) que permitan a la Isla encaminarse a ser considerada como eco sostenible. El Estado apoya estas iniciativas brindando a través de la alcaldía y gobernación espacios para la construcción de la Isla soñada”.

En definitiva, el escenario por el cual debería apostar el territorio (escenario apuesta) es el último. Pretender que Isla Grande se convierta en “optimista” obedece a la combinación de dimensiones ambientales y socio-económicas e involucra a sus actores a la competitividad que tanto desea y necesita la isla. Este escenario no ocurriría si no se empiezan a realizar acciones desde ahora con cambios que conduzcan a él.

Con esto se concluye que el futuro no va a ocurrir aleatoriamente sino que la isla debe comenzar a construirlo desde ahora. Encaminadas a las propuestas de estratégicas que propenden por alcanzar el escenario apuesta para Isla Grande a 2.030. Algunas de las acciones inmediatas sugeridas que alcancen el escenario apuesta son la promoción del destino

turístico eco, campañas de concientización sobre la importancia y posibilidades que brindan los recursos naturales que tiene la Isla, entre otras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–61.
<https://doi.org/10.1002/ccd.10430>
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2014). Competitiveness of firms-review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–61.
<https://doi.org/10.1002/ccd.10430>
- Arcade, J., Godet, M., Meunier, F., & Roubelat, F. (2004). Análisis estructural con el método Micmac y estrategia de los actores con el método Mactor. In *Futures Research Methodology, Version 1.0* (pp. 165–233). Retrieved from
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:ANÁLISIS+ESTRUCTURAL+con+el+método+MICMAC,+y+ESTRATEGIA+DE+LOS+ACTORES+con+el+método+MACTOR#0>
- Balassa, B., & Casilla, J. (1964). *Teoría de la integración Económica*. México D.F: Uteha.
- Balbi, E. R. (2010). Método MEYEP de Prospectiva.
- Balbi, E. R. (2014). *Construyendo el futuro*. (RedEyE, Ed.), *Construyendo el futuro* (Cuarta). Buenos Aires, Argentina.
- Berger, G. (1964). L' Attitude Prospective. *Management International*, 4(3), 43–46.
- Bonilla, E., Hurtado, J., & Jaramillo, C. (2009). *La investigación: aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. México D.F.: Alfaomega.
- Budd, L., & Hirmis, A. K. (2004). Conceptual Framework for Regional Competitiveness. *Regional Studies*, 389(December), 1015–1028.
<https://doi.org/10.1080/0034340042000292610>
- Castellanos, C., Hernandez, Y., Castellanos, J., & Campos, L. M. (2014). La competitividad del destino turístico Villa Clara Cuba: identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC). *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 23, 250 –277.

- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y Análisis PEST. Retrieved from http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPES T.pdf
- Chermack, Thomas J., Susan A. Lynham, W. E. a. R. (2001). A Review of Scenario Planning Literature. *Futures Research Quarterly*.
- Chesnais, F. (1981). *The notion of international competitiveness*. OCDE.
- Chudnovsky, D., & Porta, F. (1990). La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas. *CENIT*, 3.
- Cohen, S., Teece, D., Tyson, L., & Zysmas, J. (1984). Global competition: the new reality. In *President Commission on Competitiveness*.
- Consejo Privado de Competitividad & CEPEC- Universidad del Rosario. (2016). *Índice Departamental de Competitividad 2014*.
- D'Hautesserre. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21(1), 23–32.
- De Jouvenel, B. (1967). *The art of conjecture*. (T. Publishers, Ed.). Publishers, Transaction.
- Del Rio, J. L., & Julio, J. del C. (2014). Cruzando El Puente: De La Selva De La Planeación Estrategica a La Construcción Prospectiva De Escenarios. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2), 2016–2024.
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). Risaralda futuro posible: Construcción social visión 2032. 2256-1854, 30.
- Diéguez Castrillón, M. I., Gueimonde Canto, A., Sinde Cantorna, A. I., & Blanco Cerradelo, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR: Revista de Cultura E Turismo*, 5(2), 101–124.
- Drucker, P. (1969). La era de la discontinuidad. *Información Comercial Española*, 431, 15–34.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators.

Current Issues in Tourism, 6(5), 369–414.

<https://doi.org/10.1080/13683500308667962>

- Fajnzylber, F. (1988). Competitividad internacional: evolución y lecciones. *Revista de La CEPAL*.
- Gandara, J. M., Chim-miki, A. F., & Biz, A. A. (2013). La Competitividad Turística De Foz Do Iguaçu Según Los Determinantes Del « Integrative Model » De Dwyer & Kim : Analizando La Estrategia De Construcción Del Futuro. *Cuadernos de Turismo*, 31, 105–128.
- Garza, J., & Cortez, D. (2011). El uso del metodo MICMAC y MACTOR analisis prospectivo en un area operativa para la busqueda de la excelencia operativa a traves del Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 8(2), 335–356. Retrieved from http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A6.pdf
- Gaviria, B., Aljure, E., & Castro, J. (2015). *Análisis prospectivo del ecosistema organizacional del mercado de bazurto de cartagena*. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Gobierno Regional de Aysen. (2005). *Plan Regional de Ordenamiento Territorial: Región de Aysen 2005*.
- Godet, M. (1986). Introduction to the prospective: Seven key ideas and one scenario method. *Futures*, 18(2), 134–157.
- Godet, M. (2000a). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuaderno número 5. Retrieved from http://centrolindavista.org.mx/archivos_index/caja_de_herramientas.pdf
- Godet, M. (2000b). The Art of Scenarios and Strategic Planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3–22. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00120-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00120-1)
- Godet, M. (2002). Unconventional wisdom for the future. *Technological Forecasting and Social Change*, 69(6), 559–563. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(02\)00188-9](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(02)00188-9)

- Godet, M. (2010). Future memories. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1457–1463. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.008>
- Godet, M., Durance, P., García, K., Cercle, E., Lipsor, C., Giget, M., ... Perseil, S. (2009). Cuaderno del Lipsor: La perspectiva estratégica para las empresas y los territorios. In *Serie de Investigación* (Vol. 10, pp. 1–149). <https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.11.042>
- Godet, M., & Roubelat, F. (1996). Creating the future: The use and misuse of scenarios. *Long Range Planning*, 29(2), 164–171. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00004-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00004-0)
- Gordon, T. J. (1994). the Delphi Method. *Futures Research Methodology*, 411–430. <https://doi.org/10.1007/BF02197902>
- Gordon, T. J. (1994). THE DELPHI METHOD. *Futures Research Methodology*, 16(5), 411–430. <https://doi.org/10.1007/BF02197902>
- Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996a). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53(2), 185–211. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(96\)00094-7](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(96)00094-7)
- Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996b). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53(2), 185–211. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(96\)00094-7](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(96)00094-7)
- Heath, E. (2003). *Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective.*
- Jimenez V, K., & Ordoñez Y, J. (2014). Futuro deseado para la zona de integración fronteriza Ecuador-Perú. *SERIE DE SEMINARIOS Y CONFERENCIAS*, 86, 97–118.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *Hospitality Management*, 18(November 1998), 273–283. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00034-1)
- Kresl, P., & Singh, B. (1999). Competitiveness and the urban economy: twenty-four large US metropolitan areas. *Urban Studies*, 36(5-6), 1017–1027.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28.

<https://doi.org/10.2307/20045917>

- Krugman, P., & Venables, A. (1990). Integration and the competitiveness of peripheral industry. In *Unity with diversity in the European Community* (pp. 56–77).
- Landau, R. (1990). Capital investment: key to competitiveness and growth. *The Brookings Review*, 8(3), 52–56.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467–482.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>
- Linstone, H. a, & Turoff, M. (2002a). *The Delphi Method - Techniques and applications*. (H. a Linstone, Ed.), *The delphi method - Techniques and applications*.
<https://doi.org/10.2307/1268751>
- Linstone, H. a, & Turoff, M. (2002b). *The Delphi Method - Techniques and applications*. (H. a Linstone, Ed.), *The delphi method - Techniques and applications*.
<https://doi.org/10.2307/1268751>
- Márquez, C. (1994). La competitividad de la industria textil. *El Trimestre Económico*, 2, 101.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). Análisis del entorno. In *Elaboración del plan estrategico y su implantación a traves del cuadro de mando integral* (pp. 33–80). Madrid, España: Diaz De Los Santos S.A.
- Masini, E. B., & Vasquez, J. M. (2000). Scenarios as Seen from a Human and Social Perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 49–66.
[https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00127-4](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00127-4)
- Mathews, J. (2009). *Competitividad: El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*.
- Medina Vásquez, J. E. (2003). Las transformaciones de la prospectiva territorial y la formación de los futuristas: etapas, perfiles, desafíos. *Cuadernos de Administración*, 29, 11–45.

- Medina Vásquez, J. E., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. (CEPAL, Ed.), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile. Retrieved from <http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>
- Mella, O. (2000). *GRUPOS FOCALES (“ FOCUS GROUPS ”). TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA* (No. 3). Santiago de Chile. Retrieved from <http://files.palenque-de-egoya.webnode.es/200000285-01b8502a79/Grupos Focales de Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). Systemic competitiveness: Lessons from Latin America and beyond-perspectives for Eastern Europe. *The European Journal of Development Research*, 6(1), 89–107.
- Mitma, J., Pinzás, A., & Contreras, C. (2009). Prospectiva estratégica al sector textil del distrito de San Juan de Lurigancho. *Producción Y Gestión*, 12(2), 40–49.
- Mojica, F. J. (2008). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.
- Mojica, F. J. (2010). The future of the future: Strategic foresight in Latin America. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1559–1565. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.07.008>
- Moon, H. C., & Rugman, A. M. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7(2), 135–150.
- Morales, & Pech. (2000a). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría Y Administración*, 197, 47–63.
- Morales, M., & Pech, J. L. (2000b). Competitividad y estrategia : el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría Y Administración*, (197), 47–63.

- Müller, G. (1996). The kaleidoscope of competitiveness. *Cepal Review*.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.
- Razak, V., & Cole, S. (1995). Anthropological perspectives on the future of culture and society. *Futures*, 27(4), 375–384. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)00010-T](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)00010-T)
- Reinert, E. (1994). El Concepto Competitividad y sus Predecesores Una perspectiva nacional de 500 años. *Conferencia de Historia de Los Negocios Realizada En Williamsburg, Virginia, En Marzo de 1994.*, 1–16.
- Ringland, G., & Schwartz, P. (1998). *Scenario Planning: managing for the future*.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. (2003). *THE competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Cabi.
- Romer, P. M. (1994). The Origins of Endogenous Growth. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 3–22.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*.
- Scott, B., & Lodge, G. (1985). US competitiveness in the world economy. *Thunderbird International Business Review*, 27(1), 26–26.
- Sharples, J., & Milham, N. (1990). Longrun competitiveness of Australian agriculture. In *Foreign Agricultural Economic Report* (p. 243).
- Son, H. (2015). The history of Western futures studies: An exploration of the intellectual traditions and three-phase periodization. *Futures*, 66, 120–137. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.12.013>
- Thurow, L. (1985). *The zero sum solution: building a world class American economy*. Schuster.
- Universidad Externado de Colombia. (2013). *Estudio de prospectiva del Cauca*.
- Vergara, J. C., Maza, F., & Fontalvo, T. (2010). Futurología: origen, evolución y métodos. *Palabra*, (11), 218–229.

WEF. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. World Economic Forum Reports 2016. <https://doi.org/92-95044-35-5>

World Tourism Organization. (2017). El turismo internacional mantiene un crecimiento sostenido pese a las dificultades.

ANEXOS

Tabla 31. Relación de influencia actores – MACTOR

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
A1	0	0	1	2	1	0	0	2	2
A2	2	0	4	3	2	1	4	1	3
A3	1	0	0	1	1	1	1	1	1
A4	3	1	3	0	2	2	2	2	3
A5	1	2	0	2	0	0	0	1	2
A6	0	0	0	1	0	0	0	1	1
A7	0	1	0	1	0	0	0	1	1
A8	2	0	0	2	2	1	1	0	2
A9	2	2	2	3	1	0	1	1	0

Tabla 32. Relación de actores y objetivos - MACTOR

	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
A1	4	2	2	0	0	4
A2	2	-3	-3	2	0	0
A3	0	0	0	0	0	0
A4	3	4	3	3	4	3
A5	-3	0	-2	0	4	0
A6	0	0	0	0	0	0
A7	0	0	0	0	0	0
A8	2	4	0	0	0	4
A9	3	0	3	3	3	0

Tabla 33. Matriz de Importancia y Gobernabilidad – Valoraciones

Matriz Importancia y Gobernabilidad				
Objetivo	Acciones	Descripción	Importancia	Gobernabilidad
1	A1	Promoción del destino turístico cómo un destino eco	100	100
	A2	Transformación de las actividades turísticas ofrecidas de la Isla hacia la concepción ecosostenible	100	90
	A3	Aprovechamiento de los recursos naturales en actividades turísticas	100	60
	A4	Construcción de una conciencia ambiental alrededor de los grupos de intereses de la Isla	75	50
	A5	Minimización de acciones en contra del medio ambiente que afecten las actividades turísticas ecosostenibles	80	80
2	A6	Construcción viviendas de interés social a la Isla desde un punto de vista eco sostenible	60	65
	A7	Construcción de acueducto	80	30
	A8	Construcción de alcantarillado	70	30
	A9	Acceso a energía renovable	60	30
	A10	Brindar capacitaciones a la comunidad enfocadas en las fortalezas de la Isla (turismo y artesanías)	50	60
	A11	Otorgar becas para la población infantil vulnerable	60	40
	A12	Campañas de concientización sobre la importancia de la educación	60	35

3	A13	Campañas de concientización sobre la importancia y posibilidades que brindan los recursos naturales que tiene la Isla	90	90
	A14	Generar energía eólica y solar que puedan satisfacer necesidades de la comunidad	70	40
	A15	Aumentar la producción de cultivos que satisfagan la demanda interna de la Isla	80	80
	A16	Promover el turismo ecológico de acuerdo a los atractivos naturales que posee la Isla	85	80
4	A17	Generar espacios de concertación para las ideas sociales que requiere la comunidad	70	60
	A18	Apoyo a las ideas sociales que tiene la comunidad	70	70
	A19	Creación de un sistema eficiente en el mercado interno de la Isla	60	60
	A20	Creación de una oferta turística integral que implique la utilización de diversos productos y servicios que ofrece la comunidad	80	75
5	A21	Publicar en los medios de comunicación destacando las bondades de la Isla	82	77
	A22	Mantenimiento de bajos niveles de contaminación en la Isla	80	69
	A23	Certificación en calidad turística de la Isla	83	63
	A24	Mejorar la oferta hotelera eco sostenible brindando las comodidades necesarias al turista	83	80
	A25	Capacitar a la comunidad en servicio al cliente	71	60
	A26	Capacitar a la comunidad en el manejo de una segunda lengua	79	75

6	A27	Identificar mediante un inventario cultural las riquezas culturales que posee la Isla	90	100
	A28	Realizar actividades periódicas donde se transmita la identidad cultural de la Isla a las nuevas generaciones	90	100
	A29	Realizar campañas donde se resalte la importancia de la preservación de la identidad cultural	80	100
	A30	Incentivar la realización de muestras culturales hacia los turistas	70	90