

Desarrollo Turístico Regional: El Diagnóstico Estratégico Participativo Ponderado – DEPP, Aplicaciones y Retos a la Planificación Turística.

Eduardo Jorge Costa Mielke, Dr.¹

Denise Nascimento²

Resumo

A partir de investigaciones llevadas a cabo en el contexto de proyectos de desarrollo turístico regional en los últimos tres años, surge la necesidad de ampliar el análisis acerca de los modelos de diagnóstico utilizados como fuente primaria de datos a planificación turística. Puntuar debilidades o puntos fuertes, metas o estrategias sin considerar las percepciones y expectativas cuanto a los procesos de cooperación entre los actores sociales son algunos de los retos que deben tener un abordaje más amplio. Lo presente trabajo presenta y discute de forma preliminar los resultados del desarrollo del método Diagnóstico Estratégico Participativo Ponderado – DEPP. Se trata de una metodología construida a partir de los modelos DAFO y Delphi, utilizándose de sus ventajas observadas. Independiente del contexto socioeconómico de su aplicación viene demostrando ser eficiente en todos los niveles en la medida que mucho más allá de indicar potencialidades, promueve, a través de la sistematización de las informaciones de interés bajo el consenso de las opiniones del grupo de expertos, mejor intercambio y visualización de los cambios estructurales necesarios a la inserción de una región como turística.

Palabras-clave: Desarrollo Turístico Regional. Diagnóstico. Análisis sistémico.

¹ Doutor em Turismo e professor Adjunto da Universidade Estadual de Santa Cruz (Ba).
eduardomielke@yahoo.com.br

² Turismóloga e diretora do Instituto Integra Desenvolvimento Turístico e Responsabilidade Sócioambiental.
deesperandio@gmail.com

Introducción

Con el fin de ofrecer ventajas competitivas a productos y/o servicios turísticos en un escenario de mercado cada día más competitivo, resulta una tarea cada vez más ardua. Por eso la introducción de un producto turístico (o varios) implicaría mayores riesgos si no se adoptan técnicas más adecuadas de análisis sistémica de su propia inserción en el mercado.

A partir de 2006 con la aplicación del modelo cooperativista al turismo como instrumento de desarrollo y organización turística regional (Mielke *et al*, 2007), hubo la necesidad de una investigación acerca de lo sistema utilizado de análisis del entorno, que se estaba utilizando en el proceso de diagnóstico en el contexto del desarrollo turístico regional. Eso porque las mismas, sobre todo la aplicación del DAFO puro (Debilidades - Amenazas – Fortalezas – Oportunidades) no si estaba siendo verificado su eficacia en esta metodología. O sea, es incompleta, pues muchas limitaciones fueran percibidas, lo que generaba rasgos no deseables en el proceso de formación del grupo. Muchas de ellas están relacionadas a dos rasgos básicos y fundamentales.

En primero, hay que tener en cuenta de la necesidad de establecer la jerarquización de los temas apuntados al largo de la aplicación de esta metodología. Es fundamental establecer prioridades comunes a todos los participantes acerca de los temas dados. Pero, también es fundamental buscar cuales son las expectativas y percepciones acerca de las relaciones políticas y institucionales entre los elementos turísticos de la cadena. Y segunda, aún más importante, hay que elegir los actores participantes de este proceso de investigación que tengan una visión sistémica de la zona en que si está trabajando a partir de una perspectiva de mercado y sostenibilidad. Ambos son criterios que, no obstante son evaluados en el proceso de planificación inicial al desarrollo turístico regional.

El proceso de diagnosticar debe indicar estrategias de desarrollo turístico particular y específica para la zona en cuestión, definida a partir de una serie de líneas o directrices estratégicas, en base a las cuales si puede estructurar todo el esquema operativo de la planificación: la definición de objetivos a lograr, la programación de acciones y actividades orientada a la consecución de dichos objetivos, la definición de recursos, etc. Pero aún más importante de determinar dichos retos, hay que sistematizarlos bajo la mirada la congruencia de expertos, no solamente de origen endógena, pero también exógena. Esta equidad es la clave de la aplicación de esta metodología en discusión.

La metodología que se propone en discusión el Método DEPP (Diagnóstico Estratégico Participativo Ponderado), consiste de una intersección de las ventajas dos metodologías de análisis DAFO e Delphi, aplicado en el contexto del proceso de desarrollo turístico regional y sobre todo a la realidad social brasileña en los últimos tres años en proyectos de desarrollo turístico regional. A pesar del objetivo de este trabajo no fue analizar dichos contextos, el método propuesto se mostró eficaz.

El presente trabajo presenta los resultados iniciales de una investigación desarrollada su aplicación en los últimos tres años discutiendo su aplicación con relación a las necesidades del diagnóstico, donde son debatidos los aspectos referentes a la caracterización de este método de investigación, en lo que se refiere a su aplicabilidad en el contexto de la análisis del proceso de planificación del desarrollo turístico regional, y también con relación a sus aspectos metodológicos propiamente dichos con el instrumental estadístico utilizado, el cuestionario elaborado y el desarrollo del proceso de investigación.

Además de esta introducción y de las conclusiones, este trabajo esta estructurado en dos partes la primera aborda las principales limitaciones de los métodos Delhi y DAFO en el contexto de su aplicabilidad en proyectos de desarrollo turístico, y la segunda instrumentalización y aplicación de la Método DEPP presentando sus retos de perspectivas.

1. La aplicabilidad de los Métodos Delphi y DAFO a la elaboración del diagnóstico. Caracterización Metodológica de la Investigación.

Segundo Gil (1991), las investigaciones descriptivas juntamente con las exploratorias son las que habitualmente realizan los investigadores sociales preocupados con la actuación práctica. Busca, entonces, estructurar el conocimiento para poder, en el futuro, aplicarlo. Según Boudon (1989), se presupone que la utilización de esas técnicas no debe construir un modelo único, exclusivo y estandarizado, o sea hay que adaptar.

La investigación es una creación que mueve la acuidad inventiva del investigador, su habilidad artesanal y su perspicacia para elaborar la metodología adecuada al campo de investigación, a los problemas que enfrenta con las personas que participan de la investigación. Respecto a los procedimientos adoptados para la colección de datos, este es compuesto, preponderantemente, de la investigación bibliográfica y del uso de la investigación de campo, a través de la utilización del método Delphi y DAFO, como parte práctica de colección de datos.

La investigación de campo, para Minayo (1994), busca proporcionar un estudio sobre la manera como está siendo percibido el tema de la investigación en una realidad práctica, con fines de confirmar los resultados obtenidos a partir de la investigación bibliográfica. Como enfoque teórico orientador del desarrollo de este trabajo, se utilizó el enfoque sistémico.

Para Triviños (1987: 81), el enfoque sistémico, que tiene sus raíces en la Teoría General de los Sistemas elaborada por Ludwig Von Bertalanffy (1975), *“parte de la idea de que existen numerosas relaciones en el interior del objeto que se estudia, pero que este también está conectado al medio externo por un conjunto de interrelaciones”*.

Para Kaynak *et al* (1994), “Delphi” es una herramienta de análisis que presenta de una forma organizada una plataforma para la toma de decisión en un campo de visión más holístico, por lo tanto el involucramiento de varios profesionales de dentro y fuera del contexto de aplicación del proyecto de desarrollo turístico es de extrema importancia para que se obtengan respuestas amplias y de forma plural, proveyendo subsidios para una interpretación de resultados que efectivamente refleje las condiciones reales tanto internas como externas.

Dencker (2001: 61), afirma que *“la investigación en turismo parta de bases empíricas, o sea, de experiencias concretas, del confronto con la realidad”* lo que está en conformidad con la propuesta en la medida en que para llegar a respuestas contundentes es fundamental tener a quién proponer las correctas preguntas.

Para Dencker (2001: 224 - 225) *“[...] la base de esa técnica es la constitución de un panel de Expertos en el área estudiada, los cuales deben responder sucesivas Rondas de preguntas en busca del consenso”*. Y de acuerdo con Rodríguez (1999: 32 *apud in* Linstone & Turoft 1975) el Método Delphi se define de la siguiente forma: *“Método de estructuración de un proceso de comunicación grupal efectivo que permite que un grupo de individuos, como un todo, trate de un problema complejo”*.

Justamente esta busca del consenso ayuda en elegir prioridades comunes, minimizando los errores. Las características de esta estructuración citada definen la técnica y la diferencian de otras técnicas grupales. Y son: Proceso Interactivo; Mantiene el anonimato de las personas participantes de las etapas del proceso; Hay un *feed-back* o una retro-acción controlada y; *“hay una respuesta estadística al grupo”*. (Dalkey & Helmer 1963: 458-67). O sea, se trata de un proceso sistémico e interactivo, lo cual garantiza la participación donde el objetivo fundamental del método es de obtener el *consenso* más fiel posible entre un grupo de Expertos en una determinada área del conocimiento.

La gran ventaja del método Delphi es justamente buscar dichas relaciones que aparecen en las respuestas de los expertos, pero que aún si no están agrupadas de forma sistémica. Habergerg & Rieple (2001), no deben ser utilizadas como un método inicial de análisis, y sí un instrumento de investigación del proceso.

El método Delhi, de acuerdo con al OMT (2001: 233) “*reemplaza el debate abierto con una serie de cuestionamientos enviados a un grupo de Expertos*”. O sea, permite que el tema de análisis sea discutido de bajo la óptica de un conjunto de opiniones oriundas de personas, denominadas Expertos que según Dencker (2001: 225), deben tener: *Preparación teórica relacionada con el objeto de estudio y Experiencia directa y actual en el área del objeto de estudio*.

Para Helmer y Rescher (1959), expertos son aquellas personas racionales, con gran conocimiento cuyas opiniones, enteramente consistentes, revelan un histórico de aciertos elevado, medido a lo largo de período determinado. El número de expertos participantes de un Delphi no limita la utilización de la técnica, sino que el nivel de conocimiento y la notoriedad de los mismos en las temáticas propuestas, así como la forma de tratamiento estadístico de los datos coleccionados.

De acuerdo con Landeta (1999) afirma que debe tomarse en cuenta el área de conocimiento del entrevistado con relación al (los) objeto(s) de estudio y su representabilidad ante la colectividad de Expertos que representa, y fundamentalmente al alcance geográfico que se quiere dar al estudio. Para la el número de Expertos se encuentra en un rango mediano entre los patrones establecidos por los otros autores. Para la OMT (2001) el número mínimo debe ser no menos que quince. Para efectos prácticos fue adoptado el criterio de la entidad de turismo mundial.

Lo más importante dentro de los aspectos positivos de esta metodología, es que si crea la posibilidad de haber el proceso de de *feed-back* que muy importante, pues posibilita no solamente que las que el objeto de estudio sea discutido con más profundidad por parte de lo grupo consultado, pero que también desarrolla un intercambio de informaciones acerca de la zona de estudio. Pero que como parte negativa, hay que señalar rasgos no deseables de esta metodología. Por ejemplo el largo tiempo de duración de aplicación tanto entre las rondas, como fundamentalmente la elaboración de de las preguntas correctas, una vez que tratándose de un diagnóstico hay que tener un cuenta que no debe durar más do que dos a tres meses. Y otro factor importante es la falta de sistematización de las cuestiones clave, o sea, a partir de

temas de interés hay que sistematízalos en un análisis de sus puntos fuertes y débiles, lo que facilita el trabajo en todos los niveles.

En este contexto hay lo que es la segunda metodología de investigación. Denominada DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas E Oportunidades), es ampliamente utilizada en procesos de análisis estratégico tanto para las PYMES pero que también para Destinos Turísticos (Kaynak, *et al* 1994). Esta metodología parte del presupuesto de la importancia de la planificación el conjunto del proceso planificador debe responder a esquemas participativos tanto en su diseño como en su implementación, si pretendemos que sea eficaz y durable. O sea, tiene también un presupuesto de involucrimiento de personas, pero que no necesariamente expertos.

La grande ventaja de su aplicación es el hecho de presentar una capacidad de síntesis - puesto que resume en una matriz de 2 x 2 la información cualitativa necesaria para conocer la capacidad de la organización para generar y mantener ventajas competitivas (Fortalezas y Debilidades) en relación al contexto externo a la organización (Oportunidades y Amenazas) (Panagiotou, 2003).

Solsona Monsonis (1999) la fase de diagnóstico debería posibilitar igualmente la identificación y diferenciación de los posibles mercados a dónde dirigir la oferta turística zonal, la segmentación de la demanda para cada uno de los mismos y la determinación de la posición competitiva de la zona y su oferta turística en dichos mercados. El producto del análisis debería ser la definición, o cuando menos la orientación, el sesgo de las estrategias o cursos de acción y actuación que la organización debería adoptar y perseguir en función de las relaciones que se establezcan entre los cuatro cuadrantes de la matriz (Wright *et al*, 2000).

En la aplicación de esta metodología, a su vez fue señalado algunos determinantes, si no limitadores como instrumento de análisis sistémico. En primero lugar, hay que ponderar. Esta acción constituir en un proceso metodológico mas clareza desde el punto de vista de los resultados esperados. Pero que hay tener en cuenta algunos retos. En la medida en que, por ejemplo el grupo de trabajo apunta algunas debilidades, es importante observar que: a) que puedan determinar cuáles debilidades son relacionadas con la realidad del entorno. En otras palabras, cuales son debilidades que están al alcance de la realidad. Y b) cuáles son más prioritarias dentro del consenso.

Este punto, dentro de la metodología DAFO no es contemplado: la busca del consenso entre los participantes, que normalmente son más locales do que de fuera. Son

habitantes de la zona, teniendo una visión más local de lo contexto general. O sea, hay una menor probabilidad de sean considerados expertos dentro de lo que la Metodología Delphi presupone, pues el gran beneficio del DAFO es la sistematización a través de la construcción de la matriz, pero que no prevé la presencia de expertos en su estructura metodológica.

2. Instrumentalización y aplicación de la Metodología DEPP.

El trabajo consiste básicamente de tres etapas, siguiendo la línea del método Delphi. En la primera entonces es de la elaboración del *pre-DEPP*, pues el objetivo principal ha sido obtener una visión más perfeccionada por la opinión de los Expertos. Esta etapa, hay que elegir ejes temáticos de trabajo, que es un de los puntos clave y eso es hecho con dos reuniones de discusión con las comunidades del entorno. Y desde ahí, se propone inicialmente un cuestionario abierto, donde cada experto tiene entre 10 y 15 líneas de respuesta a disertar para cada pregunta hecha de cada eje temático. No hay una cantidad de preguntas, pero que temas como mercado, imagen del destino asociado al perfil de la zona de estudio, problemas de estructura turística primaria y o secundaria, productos turísticos de perfil y canales de distribución, son algunos ejemplos de temas que pueden orientar la elaboración del cuestionario. Eso en realidad depende de cada contexto.

Los cuestionarios abiertos son entonces enviados a los Expertos, por correo electrónico. De acuerdo con consulta hecha a los mismos, los cuestionarios son respondidos en aproximadamente de cuatro a cinco horas de trabajo. Después de tres semanas todas las cuestiones abiertas deben ser contestadas y estar en poder de la equipo de investigadores y comunidad.

Las respuestas de los Expertos acerca de una determinada pregunta, son interpretadas y organizadas conforme el grado de homogeneidad o distinción de las mismas. A partir de este material en las manos es posible sacar afirmativas que constituirían 1ª Primera Ronda, pues así sería viable hacer la ponderación de las ideas y opiniones proveniente de los expertos. Estas afirmativa, por tema (a depender do que propone) son entonces agrupadas de acuerdo con la matriz. Así se forma la primera matriz estructurando la información.

Esta etapa es respondida por los mismos Expertos también por correo electrónico o de forma presencial (depende de los recursos, pues hay siempre que adaptar a realidad de ejecución del método). En ella, los Expertos respondieran de acuerdo con sus conocimientos y el criterio de *Ponderación* abajo (por eso son expertos), sin derecho de respuesta sobre su contenido. Los criterios van de 1 hasta 10 siendo este el mayor grado correspondiendo a la

situación que el experto está más de acuerdo con la afirmativa, o que la acepta como siendo la más verdadera. El cuadro siguiente muestra un ejemplo de una afirmativa del criterio D-debilidades. Lo mismo ocurre con los otros tres: A-Amenazas; F-Fortalezas y O-Oportunidades)

DEBILIDADES Afirmativa (ejemplo)	Ponderación										Observaciones comentarios		
	No estoy de acuerdo 					Estoy totalmente de acuerdo 						Que cambios propone Usted para que la afirmativa reciba e l0?	
La región en cuestión tiene un perfil para aventura con productos de sol y Praia asociados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	_____		_____

Fuente: elaboración propia

A la medida en que los expertos señalan sus opiniones ya escriben también posibles acciones que podrían ser hechas para mejorar el punto de análisis de la afirmativa. Todo ese periodo desde la elaboración y envío del pre-DEPP hasta la elaboración y envío de esta primera fase transcurriendo en un periodo no superior a un mes. Entre el cuestionario inicial, la primera etapa y la segunda etapa no hay cambio en ninguna de las cuestiones primordiales.

Inmediatamente concluida la primera etapa se da inicio a la segunda y última de la aplicación de la metodología. Pero que los resultados también son discutidos con las líderes comunitarios. A cada etapa hay una reunión intercalada. El plazo transcurrido entre el análisis de los resultados de la primera fase, elaboración y envío de la segunda fase es de 1 mes. Este proceso se denomina *feedback*, en que el objetivo fundamental es la mejoría de la calidad del producto grupal (Rodríguez, 1999). Para el mismo autor se trata del “nexo de unión y enriquecimiento de los expertos entre si y” con el equipo de investigadores (Rodríguez, 1999: 84).

La segunda etapa surge, caso sea necesario, es interesante avanzar en el análisis de las respuestas del Grupo de Expertos, para todas las afirmaciones que obtuvieron un relevante grado de discordancia. En este caso las mismas son reenviadas a los Expertos, con la finalidad de que haya un mayor consenso entre los mismos sobre las cuestiones planteadas.

El parámetro utilizado es relación porcentual de la media con el desviación patrón. Se trata de la utilización del Coeficiente de Variación (CV), donde toda afirmativa que presentó valor igual o mayor que 15% (Levine *et al*, 1998) es sometida a segunda fase de la método.

El procedimiento adoptado para el envío de la segunda fase al grupo de Expertos es el siguiente: en cada afirmativa eran analizadas las respuestas individuales por experto. Si el mismo atribuye un valor era de la media del grupo, o sea si la ponderación contrastada contribuyó para que el CV haya sido mayor o igual a 15%, entonces dicho experto recibía la afirmativa nuevamente solicitando una reevaluación.

En todo este proceso de *feedback* dos principios son siempre respetados. Primero que es mantenido el derecho por parte del grupo de investigadores en mantener la ponderación de la primera fase si así deseara. Y segundo, el anonimato es garantizado en el establecimiento de canales individuos de comunicación con cada especialista.

El paso siguiente es reenviar todas aquellas afirmativas que no obtuvieron consenso entre el grupo de expertos para una nueva evaluación Este proceso es hecho de la siguiente forma. Cada afirmativa que presentar alto grado de coeficientes de variación debe ser separada de las demás. Después de haber analizado su media y mediana, la misma es reenviada individualmente a cada experto que en su ponderación contribuyó para que la desviación padrón quedase alta.

La decisión de realizar o no la tercera rodada son del equipo de trabajo. Cuanto más rondas, más tiempo en esta etapa del proceso de desarrollo. Mientras tanto, Este acto depende si las repuestas que obtuvieron alto grado de dispersión revelan que hay necesidad de avanzar en el debate en dirección más teórica o práctica, en la medida en que el desarrollo turístico y/o económico muchas veces está unido a condicionantes regionales, que de las cuales huyen a un intento de modular un determinado contexto social. O sea, para estas afirmativas la metodología en la opinión del equipo de investigadores no sería ventajosa. Y también hay que considerar que algunas afirmativas demandan otro grado de madurez del grupo comunitario. Consiste en acciones que demandan experiencia y o vivencia, son cambios que necesitan apoyo gubernamental o otras fuerzas de mercado.

2.1. El tratamiento estadístico de los datos coleccionados en las Fases de la Metodología DEPP.

Una de las herramientas muy importante de análisis es el tratamiento estadístico utilizado, pues debe buscar analizar obtener una evaluación cualitativa sobre las respuestas del

Grupo de Expertos. Como el mismo es compuesto por personas venidas de áreas distintas del conocimiento y que por lo tanto, no necesariamente poseen la misma base teórica, son aplicados algunos métodos analíticos para la interpretación de los resultados. Son ellos: de análisis estadística de Medidas de Tendencia Central o de Posición (Media Aritmética y Mediana) y Medida de Dispersión (Desviación Patrón). Se busca de esta forma, estimar el grado de cohesión del grupo con relación a las opiniones individuales. O sea, es hecho a través del método, una integración de las respuestas de cada uno de los Expertos en una estimación grupal (Rodríguez, 1999).

Sin embargo, se tiene la necesidad de establecerse criterios para decidir el momento en que este consenso es atingido por el número de rodadas adecuado. Pues, que en verdad, trae una relevante importante discusión cuanto a la subjetividad de la interpretación de los resultados. Frente a un grupo de expertos, se vuelve una ardua tarea obtener la unanimidad de opiniones sobre un determinado tema. Se trata por lo tanto, de un riesgo real que sin duda debe ser considerado en el mismo sentido que es analizado.

En general, se debe alcanzar un nivel de convergencia aceptable sobre las opiniones del grupo de expertos, quedando a criterio del equipo de investigadores establecer tales niveles de aceptación de una mayoría. Eso ha ocurrido en la tercera ronda de trabajo, pero que nos es regla.

Para resolver esta cuestión, en el método Delphi, Landeta (1999) propone el uso del teste estadístico del Coeficiente de Variación de Pearson, que de forma simple y robusta, consiste en prefijar un nivel arbitrario de reducción como referencia, donde si la diferencia de los coeficientes de la variación resultante de las sucesivas rodadas es menor que el nivel prefijado, se interpreta por la estabilidad del proceso (Rodríguez, 1999)

Para esta establecer parámetros del coeficiente de variación para que se pueda mensurar el grado de cohesión en una distribución, Donaire & Martins (1999) sugieren que si el valor es menor que un 50%, esto representa que existe una cohesión entre el grupo entrevistado, o sea, arriba de este valor indica alto grado de dispersión, que consecuentemente pequeña representatibilidad de la media.

Sin embargo, Fonseca & Martins (1996) comentan que algunos estudios segaren parámetros mas rígidos en la concepción de este grado de cohesión, cuando consideran un bajo grado de dispersión si el coeficiente da variación es menor que un 10%, medio se esta entre 10% y 20% y alto y si esta mayor que 20% (Levine *et al*, 1998). No obstante, los

mismos autores argumentan que muchos estudios empíricos han adoptado parámetros mas equilibrados, con los cuales el presente trabajo ha utilizad, saber: Baja dispersión $\leq 15\%$; Media dispersión $15\% < CV < 30\%$ y Alta dispersión $\geq 30\%$.

Vale señalar que a pesar de la discusión, acerca de los resultados obtenidos en las fases de investigación, haber seguido estos parámetros, muchas afirmativas que presentaran coeficientes próximos de 15% o sea, entre 15,01% hasta el 20% eran consideradas por la equipo de investigadores, afirmativas que revelan una tendencia acerca de lo tema que está siendo debatido.

Consideraciones finales

Para la aplicación del método DEPP, hay que haber un equipo de profesionales que irán establecer los temas o ejes temáticos, donde se irá proponer cuestiones clave. No hay regla, pero lo mejor es buscar pautas acerca de la imagen, segmentación, estructuras turísticas primarias y secundarias de la zona y sobre todo las expectativas de los actores involucrados en el proceso. A partir de la conclusión se establece un largo dialogo con las comunidades que será el punto de partido del trabajo. El objetivo del equipo de trabajo es justamente reglar dichas expectativas con las realidades a través de la cooperación y planes de negocios participativos, con metas razonables y reales.

Hay que señalar que el comprometimiento del grupo de expertos es fundamental, pues una vez iniciado el proceso toda las cuatro fases (o más) tiene un mes de intervalo. El grupo indicado suele ser un grupo de personas que tienen real interés en la zona, o sea observan grandes potencialidades de trabajo.

Analizando este método en el contexto del trabajo, hay que expresar dos rasgos donde hemos observado al largo de estos años. Primero, pues es grande la dificultad de buscar expertos que entandan efectivamente de turismo en las zonas donde se aplicó esta metodología. Esto fue muy limitante al largo de estos años, y aún peor pues los proyectos que normalmente no prevén en su financiación reuniones de trabajo con personas de perfil deseable venidos de centros turísticos de interés, o sea, sobre todo de mercados emisivos, que podrían apuntar las mejores soluciones para el proyecto bajo claro, una perspectiva exógena.

Y por segundo, al largo de su aplicación las informaciones que son discutidas no son agrupadas de forma sistémica, donde dos puntos fuertes y débiles del proceso puedan ser discutidos de forma objetiva. Las informaciones vienen abordando muchos aspectos sin jerarquizalos. Esta falta de sistematización no contribuye con el tratamiento de lo que es más

o menos importante y realizable bajo la perspectiva del tiempo de ejecución del proceso de desarrollo turístico, recursos disponibles y como se dará las acciones efectivas.

En todos los casos la aplicación del método hace parte de una metodología de desarrollo turístico que busca mucho más atractivos, pero si no relaciones entre los actores sociales. El punto fuerte de la metodología es que al largo de las rondas de discusión entre los comunitarios es posible percibir las relaciones políticas y sociales existentes. Y justamente ahí que se verifican los fallos, pues son ellas que reglarán las condiciones y del suceso del proyecto de desarrollo turístico.

Las percepciones y expectativas con relación a los resultados añorados son extraídas también a través de la aplicación del método, pues proporciona desde el principio la amplia discusión abierta y transparente a partir de otras visiones de mercado real. Establecer metas, planes estratégicos y etc., sin el trabajo de la cooperación y educación cooperativa entre los actores sociales es buscar resultados no sostenibles.

Referencias

- BERTALANFFY, L. Von. **Teoria Geral dos Sistemas**; Ed. Vozes, 1975.
- BOUDON, R. **Métodos da sociologia**. São Paulo, Ática. 1989.
- DALKEY, N. & HELMER, O. **An experimental application of the Delphi Method in the use of experts**. Management Science, vol 9 p 458-67, 1963.
- DAJANI, J., SINCOFF, M., TALLEY, W. **Stability and agreement criteria for the termination of delphi studies, technological forecasting and social change**, v. 13, p.83-90, 1979.
- FONSECA, J. S. & MARTINS, G. A. **Curso de Estatística**. São Paulo, 6ª ed. Atlas, 1996.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- GOODRICH, R. S. **Previsão tecnológica: técnica e aplicações do método Delphi**. In: SIMPÓSIO SOBRE REVISÃO TECNOLÓGICA, 1984, Brasília. Brasília, CNPq, 1984.
- GUPTA, U. G; CLARKE, R. E. Theory and applications of the delphi technique: ABibliography (1975 – 1994). **Technological forecasting and social change**. v. 53. New York, p. 185-211, 1996.
- KAYNAK, E , BLOOM, J. LEIBOLD, M. **Using The Delphi technique to Predict Future Tourism Potential**. Marketing Intelligence & Planning. v. 12, nº 7, p.12-29 MCB University Press, 1994.

- LANDETA, J. **El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre.** Barcelona, Ariel Practicum, 1999.
- LEVINE, D. M., BERENSON, M. L. , STEPHAN, D. **Estatística Teoria e Aplicações.** Rio de Janeiro, LTC, 1998.
- LINSTONE, H. A & TUROFT, M.. **The Delphi Methode. Techniques na Applications.** Addison-Wesley, 1975.
- MIDDLETON, V. **Marketing in travel and tourism.** Butterworth-Heinemann: Oxford, 2000.
- MIELKE, E. J. C.; GÂNDARA, J. M. G. ; SERRA, M. **El modelo cooperativo de gobernanza para destinos turísticos de base cooperativa.** Anales del XII Congreso de la AECIT: Conocimiento, creatividad y tecnología para un turismo sostenible y competitivo, 2007.
- MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** Rio de Janeiro - São Paulo HUCITEC – ABRASCO, 1994.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO **Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo.** OMT. Madrid, 2001.
- PANAGIOTOU, G. **SWOT into Focus.** Business Strategy Review, Vol. 14, pp. 8-10, Londres, 2003.
- RODRIGUEZ, J. L. **El Método Delphi: Una Técnica de Previsión para la incertidumbre,** Barcelona, Ariel, 1999.
- SOLSONA MONSONIS, J., **El Turismo Rural en la Comunidad Valenciana, Análisis y Planificación. Aplicación al Alto Mijares”;** Sociedad Castellonense de Cultura, serie estudios económicos. Castelló de la Plana, 1999
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Atlas, 1987.
- WRIGHT, P.; MARK J. K.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.