

## **Redes de actores en ciudades patrimoniales turísticas con el uso de mapas cognitivos difusos**

*Networks of actors in tourist heritage cities using fuzzy cognitive maps*

**Mabel Reyes Labarcena<sup>a</sup>, Geiser Perera Téllez<sup>\*, b</sup>,  
María Elena Betancourt García<sup>b</sup> y Frank Balmaseda Borlado<sup>b</sup>**

a. Asamblea Provincial del Poder Popular. Dirección de Relaciones Internacionales, Camagüey, Cuba

b. Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", Camagüey, Cuba

### **Resumen**

Se proponen elementos metodológicos esenciales para diagnosticar el comportamiento de las redes que se establecen entre los actores implicados en la gestión integrada en ciudades patrimoniales, así como la interpretación del comportamiento de la red, con el uso de mapas cognitivos difusos. Este resultado constituye una herramienta importante que permite identificar los actores implicados y evaluar las relaciones de poder y liderazgo, la integración, articulación, innovación y competitividad de los componentes de la red de actores sociales que intervienen en la gestión de estos destinos. Para el caso de la ciudad de Camagüey, demostró que existe una gestión sectorializada, insuficiente participación y colaboración de los distintos actores que debilitan la red, así como bajos niveles de integración, innovación y competitividad.

**Palabras clave:** redes de actores, ciudades patrimoniales, gestión integrada, mapas cognitivos difusos.

### **Abstract**

*Essential methodological elements are proposed in order to diagnose the behavior of the networks established between the actors involved in integrated management in heritage cities, as well as the interpretation of network behavior, with the use of fuzzy cognitive maps. The outcome constitutes an important tool that allows not only to identify the actors involved but also to assess the power and leadership relations, the integration, articulation, innovation and competitiveness of the components of the social actors' network involved in the management of these destinations. In the case of Camagüey city, the presence of sector management, poor participation and collaboration of the different actors that weaken the network were shown, as well as low levels of integration, innovation and competitiveness.*

---

\* ✉ geiser.pereira@reduc.edu.cu

**Keywords:** *networks of actors, heritage cities, integrated management, fuzzy cognitive maps.*

*Recibido 4 abril 2019 / Revisado 4 julio 2019 / Aceptado 23 agosto 2019*

## **1. Introducción**

El turismo es un fenómeno social complejo, que requiere su articulación con las estructuras preexistentes (formales o urbanísticas y funcionales de base social y económica), cuya gestión debe realizarse por diferentes actores. La gestión integrada del turismo, exige indagar sobre las formas de interacción en relación al desarrollo turístico, de manera que se puede distinguir aquellos actores con posibilidades de ser agentes de desarrollo y poder para generar cambios.

En particular en las ciudades, existe una vinculación clara entre el nivel de desarrollo turístico de las ciudades y las características de las relaciones entre los actores turísticos (Merinero, 2009, p. 90). Es por ello que se debe considerar que la actividad turística en ciudades patrimoniales tiene la particularidad de realizarse en destinos donde se imbrican realidades históricas, económicas, culturales, turísticas y simbólicas, se configuran como territorios donde conviven en tensión permanente, la tensión del cambio, viejas y nuevas funciones (Troitiño, 2016).

De ahí que, abordar hoy día la gestión del turismo ya no supone considerar únicamente la gestión en torno a la promoción y el fomento de las actividades turísticas, sino que al constituir el turismo un componente estructural del modelo de ciudad, se crea una nueva situación en la que el turismo se integra e impregna la gestión municipal, la gestión de la ciudad, no solo del sector (López, 2015, p. 503).

En las coordenadas de la gestión pública del turismo surgen nuevos retos debido a la disfunción entre los ámbitos espaciales de la funcionalidad del turismo y los ámbitos espaciales político-administrativos (municipios): la gestión del turismo ha de adaptarse a la nueva realidad y, si es necesario, adoptar nuevos objetivos, nuevos medios y herramientas y un nuevo modelo organizativo" (López, 2015, p. 504).

En este contexto surge el concepto de "gobernanza turística" como una forma innovadora de gobierno, cuya estructura está compuesta por las organizaciones involucradas en su interrelación, por lo que adquieren vital importancia las redes de actores que se conforman, no solo entre las empresas turísticas, sino también las de escala territorial, que intervienen de forma directa o indirecta en el desarrollo de los destinos turísticos. En concreto se pasa de la "gestión de la ciudad" a la "gestión de la ciudad turística".

El éxito de un destino turístico patrimonial depende tanto de la coordinación de políticas sectoriales (medioambiente, urbanismo, infraestructuras, ordenación del territorio, cultura, seguridad, turismo, etc.), como de la formulación explícita de políticas turísticas y culturales. Este constituye uno de los principales retos que enfrenta la gestión turística en todo el mundo, donde el sector del turismo recurre cada vez más, a la cooperación y la

creación de asociaciones para conseguir metas empresariales y locales importantes.

En las investigaciones del turismo desde principios del siglo XXI, aparecen varias experiencias que indagan sobre las formas de interacción de los actores locales en relación al desarrollo turístico. Se destacan las experiencias donde se trata de aplicar el marco teórico-metodológico denominado como Análisis de Redes Sociales (ARS) que se ha venido conformando en los últimos años en las Ciencias Sociales al estudio y comprensión del turismo (Merinero, 2015). Sin embargo, aún no se logra avanzar más allá de identificar aquellos actores con posibilidades de constituir agentes de desarrollo, dentro de las redes de actores sociales que se conforman a esta escala.

Para ello se reconoce básicamente el uso de técnicas o plataformas software como el UCINET, con las que se obtienen indicadores de cohesión de las redes (centralidad de los actores, densidad de la red, representación gráfica de la red, grado de intermediación). Dentro del campo de la inteligencia artificial los Mapas Cognitivos Difusos (MCD) son considerados instrumentos de alto valor y han recibido una creciente atención por su contribución en la representación de conocimientos causales complejos, y siendo de especial utilidad en situaciones de decisión.

Los MCD son grafos causales que hacen uso de la lógica difusa brindando la posibilidad de representar ciclos y modelar la vaguedad propia de este tipo de relaciones. Mejoran los mapas cognitivos tradicionales describiendo la fortaleza de la relación mediante el empleo de valores borrosos, donde los nodos son conceptos causales y pueden modelar eventos, acciones, valores, metas o procesos (Iakovidis y Papageorgiou, 2011). Constituyen una estructura de grafo difuso con retroalimentación para representar causalidad (Ping, 2009), además de ofrecer un marco de trabajo más potente y flexible. La relativa facilidad que ofrecen para la agregación o fusión de distintos modelos, mejora la fiabilidad del modelo final, menos susceptible a creencias potencialmente erróneas de un único experto, facilitando su empleo en la toma de decisiones en grupo (Khan y Quaddus, 2004).

La ciudad de Camagüey, una de las cuatro ciudades de Cuba declaradas por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) Patrimonio Cultural de la Humanidad, es distinguida por la autenticidad y singularidad de su patrimonio tangible e intangible, lo que la convierte en un potencial atractivo turístico. En la actualidad existe un interés gubernamental de potenciar la ciudad de Camagüey como destino turístico, sin embargo, investigaciones en el territorio; Betancourt (2004), Perera et al. (2015) y Betancourt et al. (2015), han enfatizado en la necesidad de integración de los agentes tanto públicos como privados, hacia objetivos comunes para convertir la ciudad de Camagüey en un destino turístico. De ahí que la presente investigación constituye un acercamiento a una de las principales carencias referidas a la visión sectorizada predominante en la actividad turística en la Ciudad de Camagüey. Se requiere echar a andar la gobernanza turística y la participación coordinada de los diferentes actores implicados.

El trabajo persigue como objetivo: identificar las relaciones que se establecen entre los actores implicados en la gestión integrada del turismo en la

ciudad de Camagüey, utilizando para ello mapas cognitivos difusos, lo cual permitirá la visualización e interpretación del comportamiento de la red para la correspondiente toma de decisiones.

## **2. Métodos y análisis desarrollados en la investigación**

En el desarrollo de la investigación se utilizan los métodos de nivel teórico como son: Análisis-Síntesis: para fundamentar aspectos teóricos relativos a la identificación y definición de los actores que intervienen en la gestión turística de ciudades patrimoniales, el Histórico-Lógico: para indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, así como el tratamiento del tema hasta la etapa presente y la Inducción-Deducción: para la conformación del marco teórico metodológico de la investigación.

Se utilizan además instrumentos investigativos como las entrevistas y encuestas que permitieron conocer los criterios y ampliar la participación de los actores implicados.

Del nivel empírico se desarrolla el análisis de documentos como método sociológico para recopilar toda la información disponible en instituciones autorizadas y de especialistas que abordan en sus investigaciones la temática tratada.

Como técnicas se utilizan en la investigación las entrevistas y encuestas a actores implicados que permitieron conocer criterios y ampliar significativamente su participación.

Asimismo se emplearon técnicas de inteligencia artificial, en particular los Mapas Cognitivos Difusos (MCD) para analizar las características de la red de actores en el espacio estudiado.

## **3. Procedimiento para el diagnóstico del comportamiento de las relaciones entre actores en ciudades patrimoniales**

El principal resultado obtenido en este trabajo es el diseño de un procedimiento para el diagnóstico del comportamiento de las relaciones entre los principales actores implicados en la gestión integrada del turismo en ciudades patrimoniales con el uso de MCD. Para esta nueva propuesta, el análisis de las carencias encontradas en los procedimientos analizados anteriormente que usan las redes sociales de actores y en particular las que usan inteligencia artificial para comprender la complejidad de los destinos turísticos; el resultado de la revisión bibliográfica Merinero (2015); Merinero y Zamora (2009); Scott (2000); Scott, Cooper y Baggio (2007); Scott, Cooper y Baggio (2008); Sheehan y Brent (2005); y los resultados obtenidos en investigaciones anteriores realizadas por el Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo citados anteriormente, fueron tomadas como base para establecer las características, así como la secuencia lógica de las principales fases y pasos para el procedimiento para el diagnóstico los actores claves de la gestión turística en ciudades patrimoniales.

Las características principales que distinguen este procedimiento de los anteriores y constituyen aspectos novedosos son:

- El hecho de que la unidad de análisis sea el de destinos turísticos de ciudad, que le añade una dificultad adicional debido a la gran cantidad de actores implicados.
- Se utiliza un concepto de destino ampliado, al estudiar no solo las relaciones entre las empresas turísticas (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, etc.), sino que se incluyen el resto de los actores implicados en la gestión turística de ciudades patrimoniales.
- Se integran los enfoques referidos en estudios anteriores: enfoque cualitativo (para determinar los factores que condicionan las relaciones) y el enfoque cuantitativo (para identificar las propiedades estructurales de la red).
- El uso por primera vez en Cuba y en la literatura consultada, de Mapas Cognitivos Difusos para determinar las relaciones causales y el peso de éstas en destinos turísticos de ciudad.
- La visualización e interpretación a partir de los mapas cognitivos difusos de las relaciones entre los actores implicados basado en las variables: poder, liderazgo, endogeneidad, cooperación, coordinación, innovación, competitividad e inversiones.

Debido a la importancia que poseen las variables propuestas en la investigación, las cuales permiten visualizar e interpretar las relaciones entre los actores, esencia del trabajo, resulta necesario describirlas de manera breve.

- Poder: constituye la jerarquía que poseen los actores respecto a su participación como agente implicado en la gestión turística del destino y que puede ser evaluada de forma cuantitativa o cualitativa.
- Liderazgo: entendida como la capacidad de los actores para impulsar actuaciones en el ámbito de la gestión turística del destino. Al igual que la variable anterior puede ser evaluada de la misma manera.
- Inversiones: capacidad de los actores para desarrollar infraestructuras y servicios en el destino con el objetivo de potenciar la actividad turística.
- Cooperación: capacidad de los actores para establecer relaciones de intercambio entre ellos con el objetivo de gestionar turísticamente un destino, donde es fundamental el trabajo conjunto y donde la confianza mutua constituye también elemento indispensable.
- Coordinación: mecanismo de articulación entre los actores donde se requiere de un actor clave que articule al resto y que constituya ente gestor.

Las variables; endogeneidad, innovación, y competitividad constituyen referentes relevantes en Varisco (2011) donde la autora desarrolla un estudio detallado sobre el cluster turístico de Miramar, Argentina.

El procedimiento está compuesto por tres fases y cinco pasos (Figura 1).

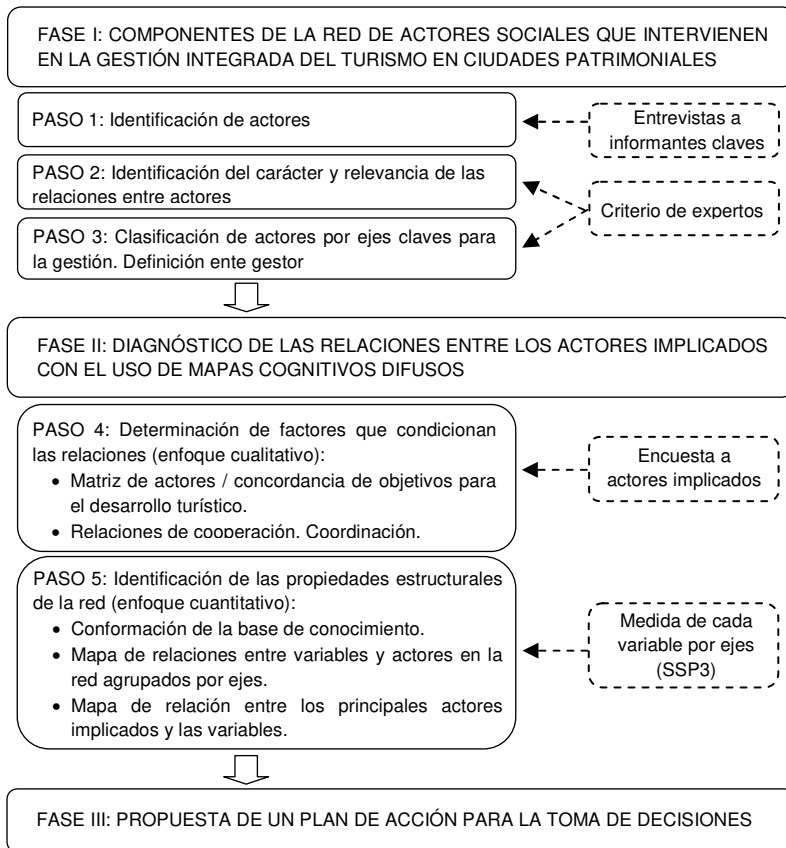


Figura 1. Procedimiento para el diagnóstico del comportamiento de las relaciones entre los principales actores implicados en la gestión integrada del turismo en ciudades patrimoniales.

**FASE I:** componentes de la red de actores sociales que intervienen en la gestión integrada del turismo en ciudades patrimoniales.

Objetivo: realizar el levantamiento del total de empresas, organismos e instituciones que directa o indirectamente participan en la gestión turística de la ciudad, los que se constituyen en potenciales actores de la red, en dependencia de su clasificación.

**FASE II:** diagnóstico de las relaciones entre los actores implicados con el uso de mapas cognitivos difusos.

Objetivo: determinar la situación actual de los factores que condicionan las relaciones entre los actores implicados en la gestión integrada del turismo en la ciudad patrimonial, así como la identificación de las propiedades estructurales de la red con el uso de mapas cognitivos difusos.

**FASE III:** propuesta de un plan de acción para la toma de decisiones.

Objetivo: elaborar plan de acción que servirá de instrumento al Ente Gestor para la toma de decisiones.

#### **4. Aplicación del procedimiento para el caso de la ciudad de Camagüey**

La aplicación del procedimiento propuesto a la ciudad de Camagüey se desarrolla a continuación:

- Paso 1: La conformación del listado de empresas turísticas radicadas en el destino se obtiene a partir de la base de datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) del municipio. Este listado se redujo a un total de sesenta y cinco actores, de ellos: cincuenta y cinco son actores del nivel provincial y diez del Municipio Camagüey (Poder Popular Municipal de Camagüey, Dirección Municipal de Cultura, Delegación Municipal de la Agricultura, Dirección Municipal de Trabajo, Dirección Municipal de Educación, Dirección Municipal de Salud, Dirección Municipal de Finanzas, Dirección Municipal de Supervisión y Control, BANDEC, Planificación Económica).

- Paso 2: Según los expertos, de los cincuenta y seis actores se identifican cuarenta y cinco cuya relación en la gestión turística de la ciudad tiene carácter primario y once actores tienen relaciones secundarias. De igual forma consideran que cuarenta y cinco actores tienen Relevancia Alta, y once actores Relevancia Baja. Por otra parte, ninguno de los entrevistados plantea tener conocimiento sobre la existencia de alguna red formal de actores para la gestión turística de la ciudad.

- Paso 3: Los actores quedan agrupados según el criterio de expertos en cinco ejes claves desglosados de la siguiente forma: Eje 1: Gestión de Productos turísticos el cual recoge un total de quince actores, Eje 2: Patrimonio y Turismo comprende un total de siete actores, Eje 3: Sistema Urbanístico y Ordenamiento Territorial turístico, nueve actores, Eje 4: Aseguramiento e insumos para el turismo, once y el Eje 5: Medio Ambiente y Turismo comprende un total de tres actores.

- Paso 4. Determinación de factores que condicionan las relaciones. (Enfoque cualitativo): Para el análisis cualitativo de los factores que condicionan las propiedades de las relaciones, se requiere estudiar la existencia de interrelaciones entre los diferentes componentes de la actividad turística, en este caso se analizan los factores que condicionan o posibilitan las relaciones, su forma (formales/informales), y en las relaciones informales cuáles tienen relaciones de cooperación/coordiación).

- Matriz de actores/concordancia de objetivos para el desarrollo turístico.

Se puede constatar que: de las cuarenta y cinco empresas u organismos encuestados:

- Solo trece plantean tener dentro de su misión una relación con el desarrollo turístico de la ciudad de Camagüey, en su mayoría son las que pertenecen al primer eje, o sea las que están directamente vinculadas al sector turístico.
- Veintinueve entidades u organismos tienen subordinación nacional, dieciocho subordinaciones provinciales y tres dobles subordinaciones. La mayoría de las entidades turísticas ubicadas en el Eje 1 son de subordinación nacional.
- Treinta y cinco empresas u organismos expresan tener dentro de su plan estratégico algún objetivo o meta relacionado con el desarrollo turístico y diez entidades u organismos no los tienen comprendidos en su plan.
- Treinta y siete entidades u organismos expresan tener un rol en relación con el desarrollo turístico de la ciudad, ocho expresan que no.
- Veinticinco entidades u organismos expresan que la política de su organismo nacional le exige como territorio responder a algún objetivo del desarrollo turístico, veinte expresan que no.
- Treinta y tres empresas u organismos tienen contratos con empresas turísticas para el desarrollo turístico de la ciudad de Camagüey, doce expresan no tener ningún vínculo contractual.

Los ejes donde menos relaciones formales existen son los referidos a Sistema urbanístico y ordenamiento turístico y Medio Ambiente y Turismo. Estos resultados atentan contra el desarrollo turístico sostenible de la ciudad y muestran la necesidad de reforzar las acciones para reforzar la red.

- Relaciones de cooperación/coordinación.

De los doce actores que expresaron no tener relaciones formales con las empresas turísticas u otras vinculadas al sector, cinco expresan tener Muy Bajas relaciones de Cooperación, un actor Baja, un actor relación Media y cuatro actores Alta relación de cooperación. Estos resultados corroboran que más del cincuenta por ciento de los actores que no tienen relaciones formales tampoco tienen relaciones de cooperación. Respecto a la coordinación siete actores califican sus relaciones de coordinación entre Muy baja y Baja, un actor refiere tener relaciones Medias y dos actores relaciones altas.

Estos resultados demuestran el papel que juegan en la red el establecimiento de relaciones formales, y por tanto corrobora los resultados anteriormente expuestos.

- Paso 5: Identificación de las propiedades estructurales de la red. (Enfoque cuantitativo). En el paso 5 del procedimiento se profundiza en el peso de las relaciones entre los actores implicados en la gestión turística de la ciudad de Camagüey y las variables evaluadas. El análisis permite identificar la influencia de las relaciones que se establecen entre estos actores y las variables,



conociendo de este modo el comportamiento de las mismas en la estructura de la red y su alcance.

- Conformación de la base de conocimiento.

Se conforma la base del conocimiento con el uso de los MCD, vaciando los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los cuarenta y cinco actores seleccionados, donde cada uno de ellos evaluó las variables siguiendo la escala establecida en el procedimiento metodológico.

- Mapa de relaciones entre variables y actores en la red agrupados por ejes.

En este análisis se destaca la centralidad, en primer lugar, del Eje 2 (Patrimonio y Turismo) y en segundo, el Eje 1 (Gestión de Productos Turísticos) lo que demuestra que los actores que se agrupan en cada uno de estos ejes, tienen una alta incidencia con respecto a su participación como agente implicado en la gestión turística de la ciudad además de poseer una alta capacidad para impulsar actuaciones en este ámbito. Los Ejes con mayor peso e incidencia en la estructura de la red a partir de la evaluación de las restantes variables son: Eje 1 (Gestión de Productos Turísticos) y el Eje 4 (Aseguramiento e insumos para el turismo). Estos ejes poseen una incidencia importante en la estructura de la red definida por sus relaciones de integración con empresas turísticas y otras implicadas en la gestión turística de la ciudad, además por sus altos niveles de innovación, competitividad, sus relaciones de coordinación, cooperación, tanto con empresas del sector como con otras vinculadas a la gestión de la actividad turística de la ciudad.

La Figura 2 sintetiza los resultados anteriormente expuestos y constituye un ejemplo visual para su mejor comprensión.

- Mapa de relación entre los principales actores implicados y las variables.

Con el objetivo de refinar aún más el análisis y encaminar la toma de decisiones, se elabora el mapa que resume cuáles son las variables más importantes que se manifiestan en la red entre los principales actores en la gestión turística de la ciudad.

Para el desarrollo de este paso del procedimiento, de cada agrupamiento de ejes claves para la gestión, previamente clasificados en el paso tres, se seleccionan los actores que poseen una importancia cardinal en la gestión turística del patrimonio en la ciudad.

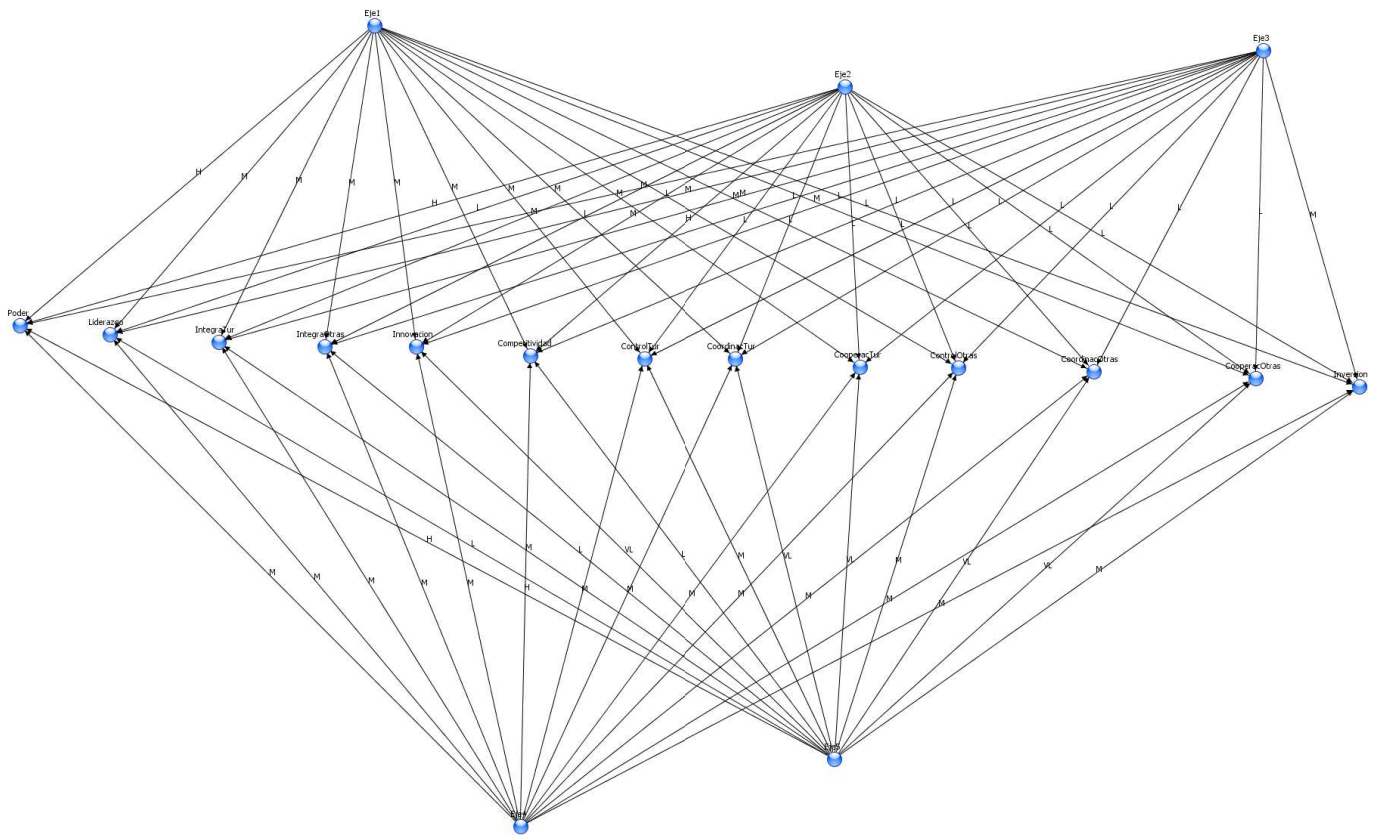


Figura 2. Relaciones entre variables y actores en la red agrupados por ejes utilizando Mapas Cognitivos Difusos

En el mapa se visualiza que la Delegación Provincial del Ministerio del turismo (Mintur) se encuentra conectada a la red a través de todas las variables y se relaciona de manera muy alta con dos de las variables más importantes de esta (Poder y Liderazgo). La variable en la que se evidencia “muy bajo peso” lo constituye la competitividad. La Empresa de Turismo de Ciudad Santa María se encuentra desconectada del cuarenta y seis por ciento de las variables de la red (integración, coordinación y cooperación con las empresas turísticas de la ciudad, además de las variables control, cooperación y coordinación con otros actores involucrados en la gestión turística de la ciudad de Camagüey) lo que demuestra el insuficiente estado de sus relaciones. Se resalta la “muy alta” incidencia que posee en la variable liderazgo debido a su capacidad para impulsar actuaciones en el ámbito de la gestión turística de la ciudad y la baja incidencia que posee en las “inversiones” con el objetivo de potenciar la actividad turística. La Universidad de Camagüey se encuentra conectada a la red a través de todas las variables al cien por ciento. Posee una alta incidencia en el cincuenta y cuatro por ciento de las variables. Las variables en las que menos incidencia tiene este actor al contar con “muy bajos” pesos son; relaciones basadas en el control con las empresas y con otros actores implicados en la gestión turística de la ciudad e inversiones con el objetivo de potenciar la actividad turística. La Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey (OHCC) se encuentra conectada a la red a través solo en el ochenta y cinco por ciento de las variables. Su mayor incidencia, con un peso “muy alto” se encuentra en la variable inversiones, debido a que dentro de sus objetivos fundamentales está potenciar la actividad turística utilizando como atractivo fundamental el patrimonio tangible e intangible de la ciudad y las variables en las que no incide este actor y a las que por lo tanto se encuentra desconectada son: Innovación y Competitividad.

La Dirección Provincial de Cultura, actor importante en la gestión turística de la ciudad, se encuentra conectada en el ochenta y cinco por ciento de las variables de la red. Sin embargo, su relación con las variables integración con otros actores implicados en la gestión turística y competitividad es nula. En el caso particular de la Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF) se conecta a la red con un nivel medio solo a través de cuatro variables que constituyen el treinta por ciento: Poder, Liderazgo, Integración con empresas turística e Integración con otros actores implicados. Esto quiere decir que en este momento su comportamiento afectará o beneficiará la red muy vagamente.

El Poder Popular Provincial y Municipal, actores claves en la gestión turística de la ciudad, muestran similar comportamiento. Se encuentran conectados en el ochenta y cinco por ciento de las variables de la red. Se destacan su “nula” integración con otros actores implicados en la gestión turística de la ciudad y en la variable competitividad. Sin embargo, poseen una “alta” incidencia en la variable liderazgo, dado por sus funciones. Por otro lado, tienen un peso “bajo” en la variable innovación, y en el resto de las variables tiene valores “medios”.

Otro actor con un peso significativo en las relaciones de la red es la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI). Conectada a la red a través de todas las variables, mantiene una estabilidad en ella con un peso “alto” en nueve de las trece variables con las que se relaciona lo que constituye el

sesenta y nueve por ciento de las mismas. Las variables en las que manifiesta una alta incidencia son: poder, integración con empresas turísticas, integración con otras empresas implicadas en la gestión turística, innovación, relaciones basadas en el control, coordinación y cooperación con empresas turísticas, e inversiones. Con el resto de las variables mantiene una incidencia media. La Empresa Cárnica de Camagüey se encuentra igualmente conectada a la red a través de todas las variables. Este actor mantiene una estabilidad alta en sus relaciones incidiendo de manera “muy alta” en las variables Integración con empresas turísticas de la ciudad e Integración con otros actores implicados en la gestión turística. Posee además una incidencia “alta” en el resto de las variables. La Empresa de Productos Lácteos se destaca por su alta conectividad, a través de todas las variables y posee una incidencia “muy alta” en la variable competitividad, subrayando la calidad de sus producciones. Sus pesos de “baja” incidencia recaen en el Poder respecto a su participación como agente implicado en la gestión turística de la ciudad y en las relaciones basadas en el Control con las empresas turísticas de la ciudad.

Por otro lado, la Empresa Comercializadora del Turismo (ITH) se encuentra conectada a través de todas las variables, pero el setenta y siete por ciento de estas las relaciones tienen incidencia media. Alcanza un peso alto en sus relaciones a partir de su integración con otros actores implicados en la gestión turística de la ciudad y en el proceso de inversiones. Lo anterior manifiesta que aun cuando esta empresa pertenece al sector del turismo, es mucho más activa en sus relaciones “alta” incidencia con otros actores que no son del propio sector. La Empresa Pesquera de Camagüey (EPC) se encuentra conectada a través del noventa y dos por ciento del total de las variables de red. Su incidencia en la variable Integración con las variables turísticas de la ciudad es “nula”. Este actor posee un peso “bajo” en las variables relaciones con empresas del turismo basadas en el control y cooperación. También posee un peso bajo en la variable relaciones basadas en el control con otros actores y posee un alto peso en la variable liderazgo e integración Otro de los actores de importancia es la Delegación Provincial del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), sin embargo, solo se encuentra conectado con el treinta y ocho por ciento de las variables de la red (poder, liderazgo, integración con empresas del turismo, integración con otros actores implicados, inversiones). De estas variables: las variables Poder, tiene valor “alto”, la integración con el turismo “medio” Liderazgo, tiene bajo peso, Integración con el turismo e Integración con otras poseen una incidencia baja en la red.

- Propuesta de Plan de acciones para la toma de decisiones.

Sobre la base de los resultados obtenidos se elaboró un plan de acciones que serán lideradas por el Ente Gestor (Poder Popular Provincial, Municipal y Delegación Mintur Camagüey). Las más significativas se enfocan en la realización de encuentro con todos los actores del Municipio Camagüey, para su gradual integración a la red, la realización de encuentros de trabajo por ejes claves, para realizar de manera conjunta acciones sobre las variables calificadas con valores bajos y en las que no se manifiestan en la red y constituir oficialmente la “Red de

actores implicados en la gestión integrada del turismo en la Ciudad de Camagüey”.

## **5. Conclusiones**

En el análisis documental realizado se pudo constatar la existencia de investigaciones en el territorio que hacen énfasis en la necesidad de integración de los actores tanto públicos como privados, hacia objetivos comunes para convertir a la Ciudad de Camagüey en un destino turístico.

El procedimiento propuesto para el diagnóstico de los actores implicados en la gestión integrada del turismo en la ciudad con el uso de los mapas cognitivos difusos, permite un análisis causal que incluye las variables para identificar el estado actual de las relaciones entre actores en un destino a partir del poder, liderazgo, integración, articulación, coordinación, cooperación, innovación, competitividad.

El diagnóstico de las relaciones entre los actores implicados con el uso de mapas cognitivos difusos en la Ciudad de Camagüey arrojó que existen factores que de manera particular condicionan las desconexiones que muestra la red de actores (Misión de la organización, endogeneidad, rol, política nacional y planificación).

Al identificar las propiedades estructurales de la red se mostró que la gestión de la actividad turística en la Ciudad de Camagüey, aún continúa siendo sectorizada donde el peso fundamental de las relaciones recae en los ejes 1 y 2 (Gestión de Productos Turísticos Patrimonio y Turismo).

El resultado del Mapa de relación entre los principales actores implicados y las variables mostró que: la Delegación del Mintur tiene las mejores relaciones en todas las variables y las peores relaciones la Delegación Provincial del CITMA.

Los resultados alcanzados demostraron que efectivamente, en el caso de la Ciudad de Camagüey existe una visión sectorizada de la actividad turística, insuficiente participación y colaboración de los distintos actores que debilitan la red, así como bajos niveles de integración, innovación y competitividad.

## **Bibliografía**

- Betancourt, M. E. (2004). Esquema de planificación y gestión integral del turismo en los territorios. *Retos Turísticos: Revista Cubana de Investigaciones Turísticas*, 3(2), 10-17.
- Betancourt, M. E., Viamontes, L., Torrens, M. I. (2015). Articulación de los planes de ordenamiento físico-espacial y los planes de desarrollo turístico territoriales. *Retos de la Dirección*, 9(2), 103-121.
- García, B. (2008). *Sistema de gestión integrada de destinos turísticos; el caso Santa Lucía*. (Tesis de Maestría). Universidad de Camagüey, Cuba.

- Iakovidis, D. K. y Papageorgious, E. (2011). Intuitionistic fuzzy cognitive maps for medical decision making. *Information Technology in Biomedicine*, 15(1), 100-107.
- Khan, M. S. y Quaddus, M. (2004). Group decision support using fuzzy cognitive maps for causal reasoning. *Group Decision and Negotiation*, 13(5), 463-480.
- López, F. (2015). Barcelona, de ciudad con turismo a ciudad turística. Notas sobre un proceso complejo e inacabado. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 61(3), 503-504.
- Merinero, R. (2015). La agenda de investigación del turismo mediante el análisis cuantitativo de redes sociales (QSNA). *Cuadernos de Turismo*, (36), 269-294.
- Merinero, R. y Zamora, E. (2009). La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(2), 219-238.
- Perera Téllez, G., Betancourt, M. E., Rodríguez Rubino, J. M., Cruz Zaragoza, B. (2015). La jerarquización de atractivos turísticos en ciudades patrimoniales; caso Centro Histórico de Camagüey, Cuba (pp. 7-26). In Cong Hermida, M. (Coord.). (2015). *Patrimonio y usos turísticos. Desafío y responsabilidad territorial*. Sinaloa: Universidad Autónoma Indígena de México.
- Ping, C. W. A. (2009). *Methodology for constructing causal knowledge model from fuzzy cognitive map to bayesian belief network*. Australia: Department of Computer Science, Chonnam National University.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis: A handbook*. London: Sage.
- Scott, N., Cooper, C. y Baggio, R. (2007, septiembre). Use of network analysis in tourism research. In *Advances in Tourism Marketing Conference (ATMC)*, Valencia, España, 10-12 septiembre de 2007.
- Scott, N., Cooper, C. y Baggio, R. (2008). Destination networks. Four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, 55(1), 169-188.
- Sheehan, R. y Brent, J. (2005). Las partes interesadas de un destino: un análisis de su identidad y relevancia. *Annals of Tourism Research en Español*, 7(2), 299-325.
- Troitiño, M. (2016). Patrimonio y turismo: reflexión teórico-conceptual y una propuesta metodológica integradora aplicada al municipio de Carmona (Sevilla, España). *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 20(543). Recuperado de <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-543.pdf>
- Varisco, C. (2004). El cluster turístico de Miramar. *Aportes y Transferencias. Tiempo Libre, Turismo y Recreación*, 8(2), 61-88.