Retos de la Dirección
Revista científica del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial
Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz"

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

4

Artículo original

El enfoque prospectivo estratégico en función del desarrollo del municipio Nuevitas hacia el 2030

The prospective strategic approach according to the development of the municipality of Nuevitas towards 2030

Lydia María Garrigó Andreu1* http://orcid.org/0000-0001-5978-1778
Inés Josefina Torres Mora2 http://orcid.org/0000-0002-3060-4900
Lissette Puentes Vasconcellos3 http://orcid.org/0000-0002-0969-2459
Martín Irián Barrios Rivera1 http://orcid.org/0000-0002-9152-3709

[1]Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba.
[2]Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Camagüey, Cuba.
[3]Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", Cuba.

*Autor para la correspondencia: lydia@esceg.cu

RESUMEN

Objetivo: exponer el proceso de diseño de los escenarios futuros que constituyen desafíos para el municipio Nuevitas hacia el año 2030, incorporando la planeación prospectiva estratégica.

Métodos y técnicas: dialéctico materialista, trabajo con las fuentes, para tener en cuenta las concepciones del tema que se aborda.

Principales resultados: se empleó el modelo prospectivo territorial y sus métodos científicos para diseñar los escenarios futuros del desarrollo municipal, mediante la reflexión colectiva.

Conclusiones: el trabajo constituye una contribución a la planeación prospectiva estratégica para el desarrollo del municipio Nuevitas hacia el año 2030. La aplicación de la prospectiva estratégica y sus métodos Micmac y Smic-Prob-Expert, permitieron realizar un análisis integral de las variables que inciden directa e indirectamente en el problema objeto de estudio, así como decidir las variables clave, y definir los posibles escenarios futuros que los actores deberán desafiar, fundamentados científicamente.

Palabras clave: *desarrollo municipal, planeación prospectiva estratégica, escenarios.*

ABSTRACT

Objective: expose the process to design future scenarios that constitute challenges for the Nuevitas municipality towards the year 2030, incorporating strategic prospective planning.

Methods and techniques: dialectical materialist, work with the sources, to take into account the conceptions of the topic being addressed.

Main results: the territorial prospective model and its scientific methods were used to design future scenarios of municipal development through collective reflection.

Conclusions: the work constitutes a contribution to the strategic prospective planning for the development of the Nuevitas municipality towards the year 2030. The application of the strategic prospective and its Micmac and Smic-Prob-Expert methods, allowed to carry out a comprehensive analysis of the variables that affect directly and indirectly in the problem under study, as well as deciding the key variables, and defining the possible future scenarios that the actors must challenge, scientifically based.

Keywords: *municipal development, strategic prospective planning, scenarios.*

Como citar: Garrigó Andreu, L., Torres Mora, I., Puentes Vasconcellos, L., & Barrios Rivera, M. (2023). El enfoque prospectivo estratégico en función del desarrollo del municipio Nuevitas hacia el 2030. Retos De La Dirección, 17(1)e23104. Recuperado a partir de https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/4459

Recibido: 11/11/2022 Aprobado: 13/03/2023 Publicado: 25/4/2023

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

INTRODUCCIÓN

El municipio se debe constituir en una pieza clave en el logro de la transformación estructural de la economía del país, en la potenciación de las capacidades productivas teniendo presente la visión de futuro. A partir de esa realidad, urge la necesidad de una planeación prospectiva estratégica que conduzca con mayor seguridad hacia el futuro posible para todos.

La planeación es una toma de decisiones anticipatoria y debe estar motivada por el deseo de obtener un estado futuro conveniente o el de evitar, uno desfavorable. La planeación prospectiva estratégica toma en cuenta los cambios de todo orden y su dinámica en los parámetros centrales de cada sistema complejo.

En los documentos del 8vo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se trazan los principios que sustentan la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, entre los que se destaca, "…la planificación socialista, como componente fundamental del sistema de dirección de desarrollo económico y social…" (PCC, 2021, p.36). El documento especifica:

> La planificación socialista contribuye al fortalecimiento integral y sostenible de los territorios en función de superar las principales desproporciones entre ellos. En especial, la implementación de estrategias de desarrollo territoriales y proyectos de desarrollo local que aprovechan sus potencialidades sobre la base de una mayor autonomía institucional y la gestión del potencial humano, la comunicación social, la ciencia, la tecnología y la innovación. (PCC, 2021, p.37)

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Se aprobó además, la política para impulsar el desarrollo territorial (Consejo de Ministros, 2020) que posee como bases jurídicas los artículos 168 y 169 de la Constitución de la República de Cuba, que regulan la importancia del municipio y su autonomía; se inserta dentro de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 (Ministerio de Economía y Planificación [MEP], 2020), y está sustentada en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la elaboración y gestión de sus estrategias de desarrollo, y en el aprovechamiento de los recursos y potencialidades de cada localidad.

Sobre la política señalada, el Consejo de Ministros (2020) destaca:

> El desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030; así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial. (p.2)

En tanto, el presidente de la República de Cuba Miguel Díaz-Canel Bermúdez, en las visitas de trabajo a los territorios, ha recomendado la realización de estudios prospectivos.

Los Lineamientos No. 14, 15 y 16 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 (PCC, 2021), contemplan la premisa, de que es en los municipios donde se concretan la mayoría de los conceptos y de las proyecciones que se manejan en la actualidad en aras de hacer avanzar la economía del país.

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

El reto está en entrelazar de modo orgánico y armonioso el desarrollo nacional y el territorial en la planificación del desarrollo económico y social, sobre la base de métodos participativos. Se hace énfasis en la coordinación de todos los niveles de gestión pública, y la vinculación orgánica de la estrategia de desarrollo municipal con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social a largo plazo. Las administraciones locales intervienen como agentes promotores directos del proceso de concertación de las estrategias, programas y proyectos de desarrollo económico y social, sobre la base de la participación ciudadana.

Sin dudas, una de las vías para contribuir al desarrollo territorial lo constituye la prospectiva como disciplina de las ciencias sociales orientada hacia el cambio social, que considera el futuro como proceso histórico, como acción de crearlo, transformando el presente. Godet (1994), uno de los principales autores de la prospectiva estratégica, la definió como "…una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles" (p. 3).

La prospectiva es una disciplina que, a pesar de ser relativamente joven, de acuerdo con Astigarraga (2016), permite integrar en las organizaciones, empresas, gobiernos (...) el pensamiento en el largo plazo, la visión de futuro y de los posibles cambios de todo tipo (p.20).

Gaston Berger (citado en Casa, Chimbolema y Reyes, 2019), definió a la prospectiva como "…la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él … (p.613), es decir, "…los eventos futuros serán el resultado de decisiones del presente" (p.613).

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Al referirse a las bases epistemológicas de la prospectiva, se destaca lo planteado por Patrouilleau (2020) al expresar que esta disciplina se practica para asistir a la toma de decisiones o para forjar y apoyar proyectos alternativos. En ese sentido, la citada autora precisa que para ello hay que abrirse a la participación. Este aspecto resulta sumamente decisivo en el proceso de planeación estratégica de un municipio, razón por la cual se menciona en esta investigación.

La prospectiva promueve el proceso innovador y de aprendizaje colectivo (Garrigó, Torres & Borrás, 2021). Provee herramientas concretas e informaciones clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones.

La planeación prospectiva estratégica se utiliza para obtener: flexibilidad estratégica, capacidad de respuesta estratégica, capacidades dinámicas y competencias dinámicas. Juega un papel fundamental en disminuir la incertidumbre.

Afirmó Baena (2004) que las características de la planeación prospectiva estratégica son las siguientes: visión sistémica, participación, continuidad y flexibilidad, aprendizaje organizacional, creatividad e innovación.

La creatividad es un elemento indispensable en los estudios de futuro. Es importante valorar que el pasado pertenece a la memoria; el presente, a la acción y el futuro, a la imaginación, la voluntad y la creatividad. Los estudios de futuro requieren la creatividad en la articulación de las metodologías que lo guiarán.

La planeación prospectiva estratégica exige contar con: conocimientos, experiencia, compromiso, inteligencia, creatividad, trabajo en equipo, transdisciplinariedad, y voluntad.

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

A partir del contexto descrito y teniendo en cuenta además, la necesidad de trabajar por alcanzar el desarrollo territorial, el objetivo del presente trabajo es exponer el proceso de diseño de los escenarios futuros que constituyen desafíos para el municipio Nuevitas hacia el año 2030, incorporando la planeación prospectiva estratégica. Resultó novedoso el empleo del modelo prospectivo territorial y se utiliza el método de los escenarios para diseñar los escenarios del desarrollo municipal.

Esta investigación respalda lo planteado en el Decreto 33 de 2021 para la gestión estratégica del desarrollo territorial (Consejo de Ministros, 2021), el cual regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local.

DESARROLLO

En el análisis de futuro del desarrollo territorial se consideran varias preguntas esenciales: Análisis situacional, ¿dónde estamos?; Análisis estructural o identificación de variables clave, ¿para dónde vamos?; Análisis de los actores, ¿con quién podemos ir?; Elaboración de escenarios futuros, ¿hacia dónde queremos ir?; Selección del escenario apuesta, ¿hacia dónde podemos ir?; Establecimiento de las acciones, ¿cómo podemos ir?

Para la realización del presente estudio prospectivo se adoptó el modelo prospectivo territorial (Mojica, 2005), como se muestra en la figura 1, descrito a continuación, donde el propio autor sugiere los diferentes métodos y técnicas que pueden emplearse en cada etapa.

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Fuente: Mojica (2005, p.144)

Fig.1. Proceso de un estudio de prospectiva territorial

Estado del arte. Esta etapa se cumple por medio del trabajo con las fuentes, se investiga en los documentos que tratan el comportamiento del territorio particularmente en los planes de desarrollo.

Sectores económicos prioritarios para el futuro del territorio o región. Son aquellos donde el territorio tendrá mayores ventajas competitivas, años adelante. Esta etapa se puede abordar por medio de una matriz DAFO con el objeto de identificar, en cada sector, los fenómenos que impulsan el cambio y los que lo detienen. Para la priorización de los sectores se utiliza ya sea la técnica "Delphi" o el "Ábaco de Régnier".

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Tendencias, factores de cambio y características del entorno y del territorio.

Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales de índole: económico, social, cultural, tecnológico, político, ambiental, administrativo. Con esta finalidad, se emplea el “Árbol de competencias de Marc Giget”, e igualmente la matriz DAFO y la lluvia de ideas.

Identificación de "variables estratégicas o clave". Determinación de los componentes más importantes y más gobernables de la situación regional. Estas variables se obtienen a partir de las ideas (tendencias y factores de cambio identificadas en la etapa anterior), utilizando técnicas como: análisis estructural; Ábaco de Régnier; Igo (Importancia y Gobernabilidad).

Determinación del comportamiento de los actores sociales. El objetivo es describir el poder que maneja cada uno de ellos e identificar las posibles estrategias que pudiesen llevar a cabo en un futuro. La técnica que se utiliza se llama “Juego de actores”.

Estimativo y diseño de escenarios. Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un "escenario apuesta". Se utilizan técnicas como: Ábaco de François Régnier; Sistema de Matrices de Impacto Cruzado; Análisis morfológico; Ejes de Peter Schwartz.

Estrategias para lograr el escenario apuesta. Diseño de objetivos, precisión de acciones. Por medio de herramientas como: Igo (Importancia y Gobernabilidad); Ábaco de François Régnier; Análisis multicriterios; Árboles de pertinencia.

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

En este modelo es predominante el diseño de escenarios, la elección de uno de ellos y el ajedrez de los actores sociales, que son los grandes distintivos de la prospectiva estratégica.

En el modelo planteado con anterioridad, perteneciente a la escuela latinoamericana de prospectiva, se destaca el estudio de las tendencias como aspecto distintivo. Este tipo de análisis permite disminuir la incertidumbre sobre fenómenos que las organizaciones y/o territorios no pueden controlar y lógicamente permiten tomar decisiones con mayor nivel de conocimiento. Este tipo de análisis inducen a concluir que tales líneas de fuerza van a continuar en el futuro, a menos que las rupturas sean tan fuertes que las logren destruir.

En ese sentido Vargas (2018) refiere que los análisis de tendencias son fundamentales para las decisiones a mediano y largo plazo, lo cual tiene efectos prácticos de orden económico, social, ambiental, entre otros, que derivan en decisiones estratégicas de alto impacto.

Una tendencia es, según Liebl y Schwarz (2010), cualquier innovación de orden sociocultural, y de acuerdo con Vargas (2018), comportamientos con origen en el pasado cercano o presente, y con una alta probabilidad influir en el futuro.

Para llevar a efectos un estudio de tendencias existen metodologías planteadas por la escuela latinoamericana de prospectiva, dirigidas a profundizar en las tendencias mundiales, regionales y sectoriales respectivamente.

Es válido aclarar que a pesar de que anteriormente se describieron un conjunto de técnicas que pueden ser utilizadas en el modelo planteado por Mojica (2005), para este

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

caso puntualmente solo se utilizaron el análisis estructural, el Juego de actores, así como el Sistema de Matrices de Impacto Cruzado.

Principales resultados del estudio prospectivo en el municipio Nuevitas

Durante el proceso prospectivo llevado a cabo en ese municipio se resaltan varias de las etapas del modelo prospectivo territorial descrito anteriormente para arribar al diseño de los escenarios. Se desarrollaron los talleres de prospectiva para la aplicación de diferentes métodos y técnicas (Garrigó, 2017), con la participación de directivos y especialistas de diferentes esferas.

Estado del arte

Para el estudio del municipio, se contó con la información brindada por su dirección, resulta de gran valor entre otras la relacionada con los potenciales, barreras y contexto (Asamblea Municipal del Poder Popular, 2022).

El municipio como sociedad local, tiene la misión de satisfacer las necesidades locales; cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del Estado y tiene la facultad para decidir sobre la utilización de sus recursos y el ejercicio de las competencias que le corresponden, según lo dispuesto en la Constitución de la República de Cuba y las leyes (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019).

Breve caracterización del municipio Nuevitas:

La Villa San Fernando de Nuevitas, fundada el 28 de febrero de 1828 constituye uno de los 13 municipios de la provincia Camagüey. Se ubica a 3 km de Punta del Guincho, ensenada donde nació Santa María del Puerto del Príncipe (Camagüey).

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Actualmente su desarrollo lo determina la industria, la agricultura y el turismo, alcanzando la categoría de ciudad agroindustrial y turística, entre las pocas del país. En ella se encuentra la mayor cantidad de servicios de diferentes niveles, lo que propicia un uso diario desde diferentes puntos del territorio, en el caso de los superiores, son utilizados por otros municipios cercanos.

El municipio cuenta con cuatro empresas de subordinación nacional y dos de subordinación local del Consejo de Administración Provincial (CAP), además de tener tres unidades básicas; 37 establecimientos, de ellos 8 de subordinación nacional y el resto provincial y 8 unidades presupuestadas. Posee una delegación municipal de la agricultura y las siguientes entidades: Flora y Fauna, Acopio, Silvicultura, Frigorífico, Unidad Integral Porcina Santa Isabel, Empresa Agropecuaria y el establecimiento Apícola. Estos son los sectores básicos de la economía del municipio que representan el 66,5% del Valor Agregado municipal y el 84 % de la Producción Mercantil.

Los suelos que componen la agricultura suburbana del municipio presentan un área total de 2845.92 ha, caracterizada por seis tipos de suelos en todo el territorio. El programa de desarrollo hasta el 2030 está sobre la base de una superficie cultivable de 4712.51 ha.

La actividad industrial está orientada hacia la química, metalmecánica, generación eléctrica, materiales de la construcción y la actividad portuaria como fundamentales; además, la industria alimentaria en pequeña escala. Las grandes industrias existentes son la Fábrica de cemento, la Termoeléctrica y Fertilizantes.

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Las inversiones constituyen una de las actividades fundamentales para el desarrollo del territorio, así como el aprovechamiento de los recursos destinados al efecto, derivados de las políticas económicas nacionales y de las necesidades del territorio.

Aún no se cumplen con los planes de la vivienda, se mantiene un número considerable de personas aún afectadas en ese sentido, debido a la escasez de materiales y la poca producción de los mismos con recursos endógenos del municipio.

Las principales potencialidades del municipio están en la diversidad de recursos naturales de que dispone, fundamentalmente en reservas de minerales no metálicos, agua, suelo, diversidad biológica, los cuales a partir de su explotación han motivado la calificación de la fuerza de trabajo, el desarrollo de instalaciones industriales y de las infraestructuras técnicas y de transporte.

El desarrollo de la base económico productiva en el corto plazo se sustenta fundamentalmente en la rama agropecuaria, en la industria agroalimentaria, la pesca, la producción de carbón vegetal, miel y áridos.

Sobre el contexto

Se destacan la crisis mundial multidimensional agravada por la pandemia de la COVID-19, el impacto de la genocida guerra económica y la subversión político ideológica contra Cuba, por parte del gobierno norteamericano y el conflicto armado en Europa, con la respuesta de Rusia a las provocaciones de Estados Unidos, la OTAN y sus aliados que llevaron al comienzo de la guerra en Ucrania.

Cuba siente el impacto de las 243 medidas que aplicó la administración Trump y mantiene la actual, las cuales estuvieron muy ajustadas en cortar todas las fuentes de financiamiento. El daño causado con la inclusión a Cuba, por Trump, en la lista espuria

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

e injusta de "países terroristas" cortó las fuentes de financiamiento de créditos bancarios. Sobre Cuba incide la persecución financiera e incluso energética.

Como señalara Díaz-Canel (2021):

> El bloqueo es y seguirá siendo, en lo previsible un obstáculo fundamental para nuestras estrategias y potencialidades de crecimiento económico y de desarrollo, pero no es un impedimento insuperable. Nuestro desarrollo y el bienestar del pueblo tendrán que depender del esfuerzo que hagamos y de la inteligencia que aunemos… (p.4)

Teniendo en cuenta el objetivo principal del país de que los municipios adquieran mayor relevancia en correspondencia con los intereses de la nación, la visión al 2030 se establece de la siguiente manera:

Los nueviteros consideran que el municipio sea autoabastecido creando la infraestructura adecuada para ese propósito, con incrementos sustanciales en el nivel de satisfacción de la población, lo que favorece la calidad de vida a partir de la gestión entre la Asamblea Municipal del Poder Popular y los organismos, empresas y entidades del territorio, para potenciar el desarrollo socio-económico sustentable del mismo. Que sea saludable, instruido, culto, institucionalizado, creativo, con un medio ambiente protegido, y con los valores fortalecidos en correspondencia con los lineamientos de la política económica y social del país.

Factores de cambio

Se identificaron los principales factores de cambio (variables) que influyen en el municipio y se valoró su estado actual y potencial. Se consideraron las fortalezas-potenciales y barreras-debilidades contemplados en la actualización de la Estrategia de

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Desarrollo Municipal como se establece en la metodología para la elaboración de la misma (Consejo de Ministros, 2021). Además, las amenazas y oportunidades.

Los factores identificados y su título corto fueron los siguientes:

1. Disponibilidad de diversidad de recursos naturales: reservas de minerales no metálicos, agua, suelo, diversidad biológica. (RecursosP)
2. Calificación de la fuerza de trabajo, basada en ciencia e innovación. (FztrabajoP)
3. Desarrollo de instalaciones industriales. (Inst indP)
4. Desarrollo de la infraestructura de transporte. (Inf transP)
5. Desarrollo agropecuario y pesquero. (Agrope peP)
6. Desarrollo de la industria agroalimentaria. (Ind agroaP)
7. Producción de carbón vegetal y miel. (Prod CV mP)
8. Producción de áridos. (Pr ÁridosP)
9. Producción de alimentos (Prod alimB)
10. Infraestructura técnica y de servicio. (Inf TservB)
11. Empleo de la tecnología. (TecnologB)
12. Protección del medio ambiente y prevención de riesgos. (RiesgosB)
13. Condiciones de vida de la población. (Cond vidaB)
14. Producción de bienes materiales. (Prod BMB)
15. Situación demográfica. (DemografB)
16. Desarrollo del turismo. (TurismoP)
17. Autonomía y calidad de la gestión del gobierno local. (AutogobP)
18. Disponibilidad de financiamiento para el desarrollo local. (FinanzasP)
19. Preparación y exigencia de los cuadros y reservas. (CuadrosP)

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

20. Efectos del cambio climático. (ClimaA)

21. Efectos del bloqueo, económico, comercial y financiero. (BloqueoA)

22. Atención a los jóvenes y su participación. (JovenP)

Identificación de variables estratégicas o clave

Con empleo de la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (Micmac) se describieron las relaciones entre los factores identificados en la etapa anterior, bajo un enfoque de sistema, como se muestra en la tabla 1 donde se ponderaron las relaciones de influencia directa entre variables: (0) sin influencia, (1) débil, (2) media, (3) fuerte, (P) potencial.

Tabla 1. Matriz de Impactos Cruzados

	1 : RecursosP	2 : FztrabajoP	3 : Inst indP	4 : InftransP	5 : Agrope peP	6 : Ind agroaP	7 : Prod CVmP	8 : Pr ÁridosP	9 : Prod alimB	10 : InfTservB	11 : TecnologB	12 : RiesgosB	13 : Cond vidaB	14 : Prod BMB	15 : DemografB	16 : TurismoP	17 : AutogobP	18 : FinanzasP	19 : CuadrosP	20 : ClimaA	21 : BloqueoA	22 : JovenP
1 : RecursosP	0	3	3	P	3	P	2	P	P	P	2	0	P	P	P	3	P	P	P	0	0	P
2 : FztrabajoP	1	0	P	P	P	P	3	P	P	P	2	3	P	P	3	3	P	P	1	0	0	P
3 : Inst indP	1	3	0	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	1	2	1	0	0	P
4 : InftransP	1	2	2	0	3	3	2	3	3	2	1	0	3	3	3	3	3	2	2	0	0	2
5 : Agrope peP	1	2	3	3	0	3	1	0	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	0	0	P
6 : Ind agroaP	1	2	P	P	2	0	2	0	1	2	1	1	P	P	P	3	P	P	P	0	0	P
7 : Prod CVmP	1	2	2	2	1	3	0	0	1	1	1	1	3	3	P	2	1	2	1	0	0	1
8 : Pr ÁridosP	0	2	P	P	0	1	1	0	0	2	0	1	P	P	P	3	P	P	2	0	0	2
9 : Prod alimB	0	3	3	3	3	3	2	0	0	2	1	1	3	3	2	3	3	3	2	0	0	P
10 : InfTservB	0	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	2	2	2	3	P	2	2	0	0	P
11 : TecnologB	0	2	1	2	2	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	3	3	1	2	0	0	3
12 : RiesgosB	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	0	3	1	0	1	2	0	2	3	3	1
13 : Cond vidaB	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	0	1	3	3	3	1	2	0	0	3
14 : Prod BMB	0	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	0	3	0	3	3	3	3	2	0	0	3
15 : DemografB	0	3	2	1	3	3	2	3	3	2	1	1	0	3	0	3	2	3	1	0	0	3
16 : TurismoP	1	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	2	0	2	3	1	0	0	3
17 : AutogobP	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	P	3	3	3	0	2	3	0	0	P
18 : FinanzasP	1	2	P	P	P	P	2	2	P	P	P	1	P	P	P	P	P	0	2	0	0	P
19 : CuadrosP	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	3
20 : ClimaA	2	0	1	1	3	3	3	1	3	1	1	3	3	2	2	3	1	1	0	0	0	0
21 : BloqueoA	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	0	0	3
22 : JovenP	0	P	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	1	1	1	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia a partir del empleo del software Micmac

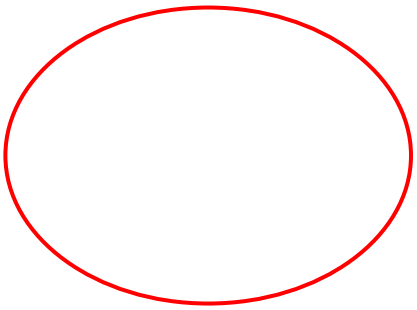
Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Como resultado, se obtuvieron el plano y gráfico de influencias/dependencias indirectas potenciales, los que fueron analizados para la selección de las variables clave, las que tienen significativa importancia en la transformación del municipio hacia el futuro (año 2030). Para ello se valoraron sus características de ser variables de enlace.

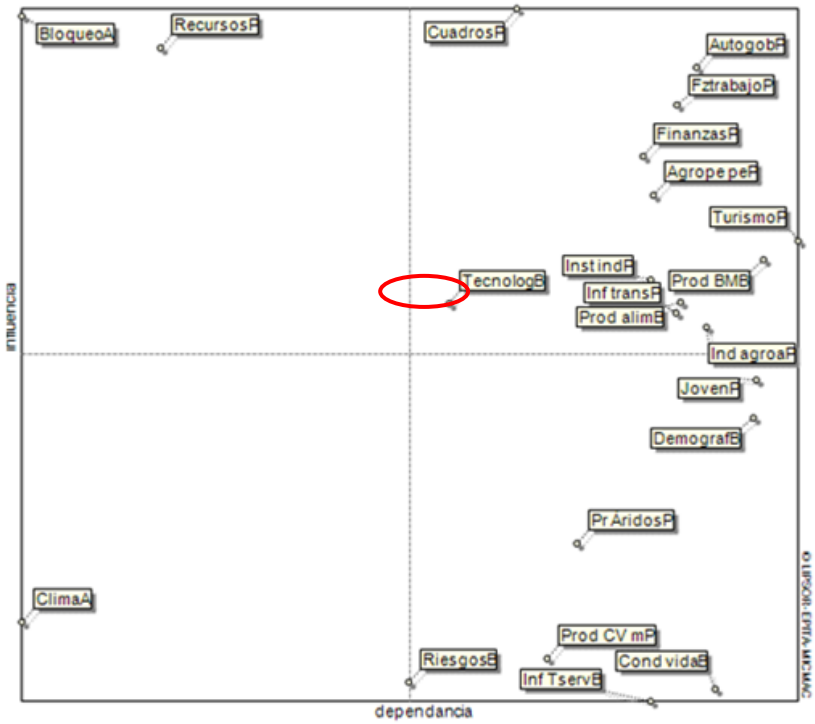
Se seleccionaron como variables clave las siguientes (ver figura 2):

- Preparación y exigencia de los cuadros y reservas. (CuadrosP)
- Calificación de la fuerza de trabajo, basada en ciencia e innovación. (FztrabajoP)
- Autonomía y calidad de gestión del gobierno local. (autogobP)
- Disponibilidad de financiamiento para el desarrollo local. (FinanzasP)
- Desarrollo agropecuario y pesquero. (Agrope peP)
- Desarrollo de instalaciones industriales. (Inst indP)
- Desarrollo del turismo. (turismoP)
- Desarrollo de la infraestructura del transporte. (Inf TransP)



Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155



Fuente: Elaboración propia a partir del empleo del software Micmac

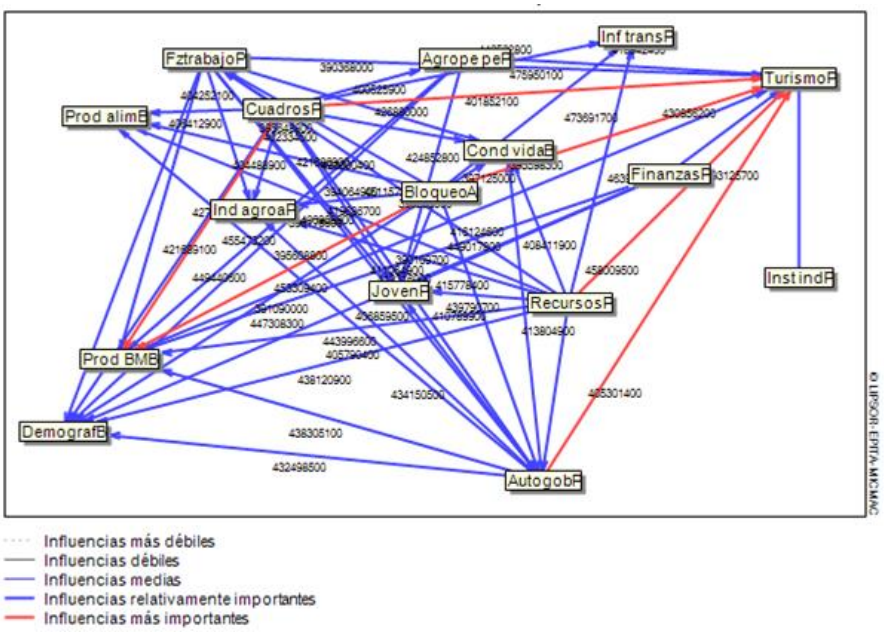
Fig. 2. Plano de influencias dependencias indirectas potenciales

Las variables clave seleccionadas se destacan en el Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales encerradas dentro de una elipse, y se muestran sus interrelaciones en el gráfico indirecto potencial de la figura 3.

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

Retos de la Dirección
Revista científica del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial
Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz"

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155



Fuente: Elaboración propia a partir del empleo del software Micmac

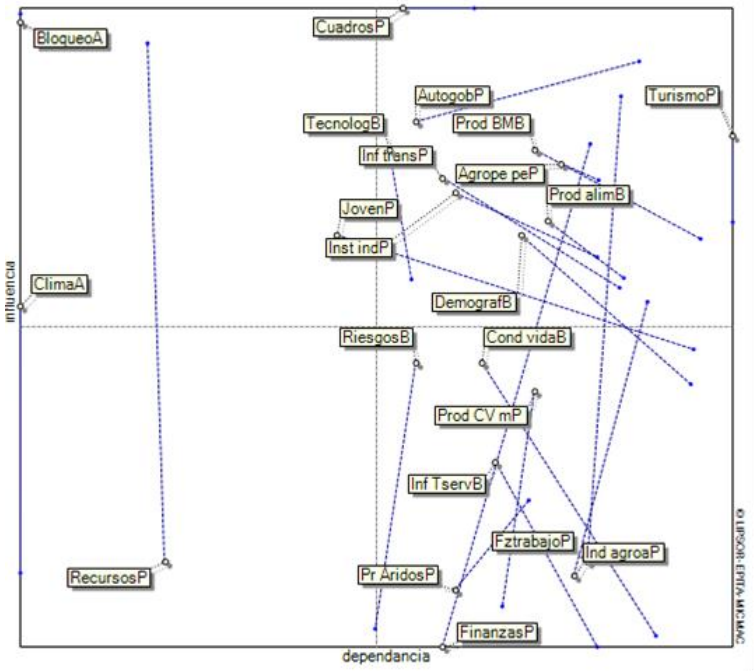
Fig. 3. Gráfico de influencias indirectas potenciales

A partir de las variables clave obtenidas en el análisis estructural, se seleccionaron como variables clave importantes, que se tendrán presente más adelante para elaborar las hipótesis hacia el futuro por su grado de desplazamiento en cuanto a su influencia (figura 4) las siguientes:

- Preparación y exigencia de los cuadros y reservas. (CuadrosP)
- Calificación de la fuerza de trabajo, basada en ciencia e innovación. (FztrabajoP)
- Autonomía y calidad de gestión del gobierno local. (AutogobP)
- Disponibilidad de financiamiento para el desarrollo local. (FinanzasP)

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155



Fuente: Elaboración propia a partir del empleo del software Micmac

Fig. 4. Plano de desplazamientos: directo/indirecto potencial

Llama la atención el número importante de variables que impactan sobre la variable: Desarrollo del turismo (turismoP) como se muestra en el gráfico indirecto potencial de la figura 3.

Los actores sociales

Para llevar a efectos este paso, se toman como referencia las variables clave identificadas anteriormente, en función de que se puedan determinar los actores involucrados con el fenómeno que se estudia. Es importante no perder de vista que finalmente los actores, son los protagonistas de la transformación de las variables, son los que dan vida a cada una de ellas.

En el contexto actual de Cuba son diversas las formas y los actores encargados de gestionar el desarrollo municipal. A continuación, se relacionan un conjunto de actores

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

internos y externos al municipio, que intervinieron o podrían intervenir en el proceso de desarrollo territorial, al estar relacionados con las variables:

Asamblea Municipal del Poder Popular; Dirección Municipal de Economía y Planificación; Dirección Municipal de Finanzas y Precios; Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social; Sede Universitaria Municipal; Universidad (provincia); Banco (provincia); Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (delegación provincial); Dirección Municipal de Salud; Empresa de Telecomunicaciones (ETECSA); Delegación del Turismo; Dirección Municipal de Cultura; Delegación de la Agricultura (municipio); Oficina Municipal de Administración Tributaria; Empresas estatales (municipio); Unidades presupuestadas; Dirección Municipal de Planificación Física; Dirección Municipal de la Vivienda; Dirección Municipal de Educación; Energía (OBE); ANEC (municipal); Cooperativas; Comercio (UEBC); Gastronomía (UEBG); Área de Comercio Exterior y Colaboración; Área de Desarrollo Local; Organizaciones de masas y sociales; Consejos Populares; Mipymes; Trabajadores por cuenta propia; Oficina Municipal de Estadística e información; Población; Directivos; Expertos; Consejo de la Administración Municipal.

Las posibilidades de evolución de las relaciones entre actores, condicionan el futuro del municipio y los futuros posibles. Los actores serán los responsables de, asumiendo una actitud proactiva, producir el cambio necesario en el municipio, a través de las acciones que se diseñen.

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Diseño de los escenarios

Con el empleo del Método de Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados Probabilizados (Smic-Prob-Expert), a partir de las variables clave identificadas que presentan mayor influencia sobre las restantes, se diseñaron los futuros posibles a través de un conjunto de hipótesis que reflejan las tendencias de estas variables clave con el fin de ilustrar los diferentes futuros alternativos.

Se tuvieron en cuenta para la redacción de las hipótesis al 2030, los Ejes Estratégicos contemplados en los documentos del 7mo Congreso del Partido (PCC, 2017) con los que más se relacionan y algunos aspectos de sus objetivos asociados: (CuadrosP)-EE 4: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación; (FztrabajoP- EE 4: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación y -EE 2: Transformación productiva e inserción internacional; (autogobP)-EE 1: Gobierno Socialista, eficaz, eficiente y de integración social; (FinanzasP)-EE 3: Infraestructura y EE 5: Recursos naturales y medio ambiente.

La formulación de las hipótesis es la siguiente:

H1: Preparación y exigencia de cuadros y reservas (Cuadros)

Descripción: Se garantiza mayor calidad y eficiencia del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, que integre las potencialidades científicas y afiance el cambio de mentalidad.

H2: Calificación de la fuerza de trabajo basada en ciencia e innovación; atención a los jóvenes (CH)

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Descripción: Se asegura la correspondencia entre las cualidades éticas, políticas, ideológicas, la preparación profesional, probadas competencias y compromiso del capital humano, intencionando el trabajo con los jóvenes basado en ciencia e innovación que garantice el presente y el futuro de la Revolución.

H3: Autonomía y gestión del gobierno local. (Auto)

Descripción: Se alcanza la autonomía y la calidad de la gestión del gobierno local, mediante el fortalecimiento de la integración de todos los factores del municipio y sus atribuciones y la coordinación con otras instancias del Estado para potenciar los recursos locales y su aprovechamiento.

H4: Disponibilidad de financiamiento para el desarrollo local (Finanzas)

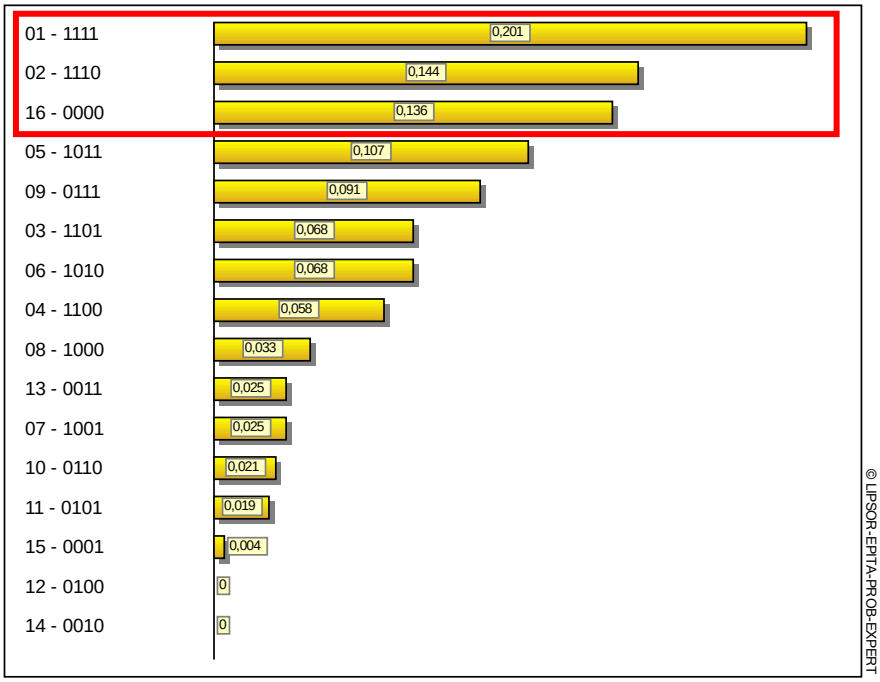
Descripción: Se logra la disponibilidad de recursos financieros destinados a maximizar la contribución de la infraestructura al proceso de desarrollo en particular aquellas vinculadas a los sectores estratégicos entre ellos la producción de alimentos, el turismo, las instalaciones industriales y el transporte.

Se estimaron las probabilidades simples y condicionadas de estas hipótesis. El juego de las cuatro hipótesis conformó 16 escenarios posibles (2^n) hacia el año 2030.

Como resultado, los escenarios que presentan las mayores probabilidades de realización hacia el año 2030, pueden apreciarse con mayor claridad en el siguiente histograma de la figura 5, marcados por un rectángulo.

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155



Fuente: Elaboración propia a partir del empleo del software Smic-Prob-Expert

Fig. 5. Histograma de probabilidad de los escenarios.

- El escenario 1, al que se denomina E -1111 y en el cual se cumplen las cuatro hipótesis, es el más probable (20 %) y además el más deseado. En este se logran acciones proactivas sobre todas las variables clave y de esta forma se condiciona el escenario que permitirá alcanzar las líneas estratégicas trazadas por el municipio para avanzar hacia la prosperidad individual y colectiva en el 2030.

- El escenario 2 es considerado intermedio, menos deseable, su probabilidad (14,4%) y en él no se realiza la hipótesis 4, lo que frenaría en cierta medida el desarrollo local sostenible del municipio hacia el 2030.

- El escenario 16, al que se denomina E -0000, el cual resulta el más desfavorable entre los escenarios más probables, su probabilidad (13,6 %) y en él no se cumple ninguna

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

hipótesis. En estas condiciones el desarrollo local sostenible del municipio se quedaría estancado.

Se considera el escenario principal (apuesta) hacia el 2030, aquel en el que se cumplen las cuatro hipótesis, a partir del cual se trazan las líneas estratégicas y las principales acciones asociadas para garantizar el cumplimiento de estas.

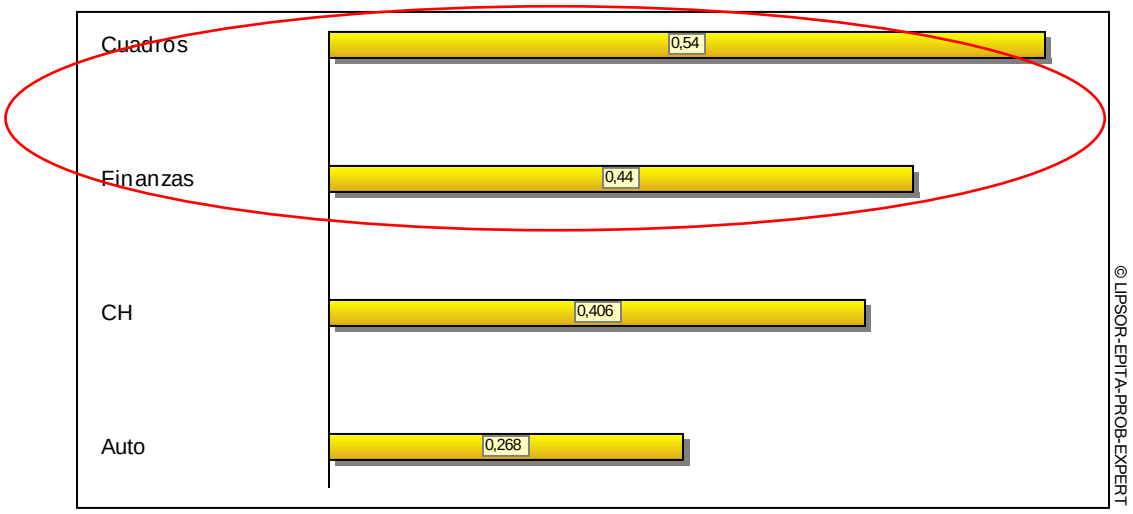
La redacción del escenario apuesta es la siguiente:

Escenario 1111: Es el escenario más probable y conveniente (apuesta), en él se cumplen todas las hipótesis; implica mayor calidad y eficiencia del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas, que integre las potencialidades científicas y afiance el cambio de mentalidad. Se asegura la correspondencia entre las cualidades éticas, políticas, ideológicas, la preparación profesional, probadas competencias y compromiso del capital humano basado en ciencia e innovación, intencionando el trabajo con los jóvenes que garantice el presente y el futuro de la Revolución. Se alcanza la autonomía y la calidad de la gestión del gobierno local, mediante el fortalecimiento de la integración de todos los factores del municipio y sus atribuciones y la coordinación con otras instancias del Estado para potenciar los recursos locales y su aprovechamiento. Se logra la disponibilidad de recursos financieros destinados a maximizar la contribución de la infraestructura al proceso de desarrollo, en particular aquellas vinculadas a los sectores estratégicos entre ellos el sector productor de alimentos, el turismo, la industria y el transporte. Todo lo cual contribuye al desarrollo sostenible del municipio Nuevitas hacia el año 2030.

En la figura 6 se muestran las hipótesis más influyentes para que el sistema se desarrolle en el sentido deseado.

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155



Fuente: Elaboración propia a partir del empleo del software Smic-Prob-Expert

Fig. 6. Histograma de sensibilidad de las influencias

Las hipótesis más influyentes son las relacionadas con la Preparación y exigencia de los cuadros y reservas y la Disponibilidad de financiamiento para el desarrollo local. Son las que más se necesita favorecer para la ocurrencia del escenario apuesta.

Objetivos estratégicos a cumplir por el municipio al 2030

1. Preparar y superar a los cuadros y reservas, en más de un 80%, mediante diferentes modalidades (formas organizativas) que contemplen herramientas científicas de dirección que permitan el tránsito hacia una mentalidad creativa e innovadora de la gestión, la formación y el desempeño profesional y político.

2. Asegurar la atención, protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral.

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

3. Alcanzar el desarrollo municipal mediante el fortalecimiento de las atribuciones y las capacidades de planificación y gestión para el aprovechamiento de los recursos endógenos y las oportunidades de exportación.

4. Consolidar gradualmente una base económico-productiva aprovechando sus potencialidades y el uso óptimo de los financiamientos, incluyendo la contribución territorial.

CONCLUSIONES

1. La identificación de las variables que influyen directa e indirectamente en el desarrollo del municipio Nuevitas, así como las variables clave, y los posibles escenarios futuros que los actores deberán desafiar, constituye un resultado valioso para el proceso de planeación estratégica territorial.
2. Los resultados de la aplicación de las herramientas prospectivas descritas en el texto se consideran un punto sumamente importante dada su utilidad para avanzar hacia el desarrollo del municipio Nuevitas hacia 2030.

Referencias bibliográficas

Asamblea Municipal del Poder Popular (2022). *Actualización de la Estrategia de Desarrollo Municipal*. Nuevitas, Cuba: Autor.

Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana, Cuba: Editora Política.

Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica. Orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración*

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Pública (71), 20. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/311209751_Prospectiva_Estrategica_origenes_conceptos_clave_e_introduccion_a_su_practica

Baena, G. (2004). *Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica*. Ciudad de México: México: Metadata.

Casa, A., Chimbolema, J. & Reyes, M. (2019). Análisis y resultados teóricos de la prospectiva estratégica. Una reseña de su evolución desde 1967 hasta 2016. *TAMBARA*, 8(44), 610-622. Recuperado de https://www.google.com/search?q=An%C3%A1lisis+y+resultados+te%C3%B3ricos+de+la+prospectiva+estrat%C3%A9gica.+Una+rese%C3%B1a+de+su+evolci%C3%B3n+desde+1967+hasta+2016&client=firefoxbd&sxsrf=AOaemvLBrzuJIMtheP8SBjr4GmPu05SqA%3A1639802495383&ei=f2a9Yf7qFtiFwbkPxtSWkA4&ved=0ahUKEwipvSpxOz0AhXYQjABHUaqBeIQ4dUDCA0&oq=An%C3%A1lisis+y+resultados+te%C3%B3ricos+de+la+prospectiva+estrat%C3%A9gica.+Una+rese%C3%B1a+de+su+evolci%C3%B3n+desde+1967+hasta+2016&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAwyBwgjELADECcyBwgAEEcQsAMyBwgAEEcQsANKBAhBGABKBAhGGABQ2wZY2wZg0xZoAXACeACAAQCIAQCSAQCYAQCgAQKgAQHIAQPAAQE&sclient=gws-wiz

Consejo de Ministros. (31 de julio de 2020). Desarrollo local: esencia del progreso económico. *Juventud Rebelde*. Recuperado de http://www.juventudrebelde.cu/printed/2020/07/31/icuba.pdf

Consejo de Ministros (2021). Decreto No. 33-2021. Decreto para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. Publicado en la *Gaceta Oficial* No. 40, del 16 de abril de 2021. Cuba.

Díaz-Canel, M. (29 de octubre de 2021). Discurso pronunciado en la clausura del del Séptimo Período Ordinario de Sesiones de la IX Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. *Granma*. Recuperado de https://www.google.com/search?client=firefoxbd&q=Discurso+pronunciado+en+la+clausura+del+del+S%C3%A9ptimo+Per%C3%ADodo+Ordinario+de+Sesi

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

ones+de+la+IX+Legislatura+de+la+Asamblea+Nacional+del+Poder+Popular.+Granma

Garrigó, L. (2017). Prospectiva Estratégica. En Delgado M (eds.). *Temas de Gestión Empresarial* (pp. 157-193). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

Garrigó, L., Torres, J. & Borrás, F. (2021). *La prosectiva estratégica en función del desarrollo territorial en Cuba*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Económicas.

Godet, M. (1994). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona, España: Editorial Marcombo.

Liebl, D. S., & Schwarz, J. O. (2010). Normality of the Future: Trend diagnosis for Strategic Foresight. *Futures*, 42(4), 313-327. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.017

Ministerio de Economía y Planificación (julio 2020). Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19. Tabloide Especial. *Juventud Rebelde*. Recuperado de https://www.juventudrebelde.cu/cuba/2020-09-12/la-estrategia-ideal

Mojica, F. (2005). La construcción del futuro. *Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Recuperado de https://ideas.repec.org/b/ext/admone/26.html

Partido Comunista de Cuba (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, 1 de junio de 2017*. Tabloide. Villa Clara, Cuba: UEB Gráfica.

Partido Comunista de Cuba (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. Documentos del 8vo. Congreso del Partido*. La Habana, Cuba: Empresa de Artes Gráficas "Federico Engels".

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

2023; Vol. 17, No. 1, e23104
ISSN: 2306-9155

Patrouilleau, M. (2020). Prospectiva: Enfoques, métodos y contribuciones a las políticas públicas, en tiempos de pandemia. *Red políticas públicas y desarrollo rural en América Latina*. Recuperado de https://www.pp-al.org/es/noticias/webinar-prospectiva-enfoques-metodos-y-contribuciones-a-las-politicas-publicas-en-tiempos-de-pandemia

Vargas, F. (2018). *Análisis estratégicos de tendencias*. Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que el presente artículo es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios, ni conflictos de interés, ni éticos.

Declaración de contribuciones de los autores

Lydia María Garrigó Andreu: Conceptualización (líder). Análisis formal. Redacción - borrador original

Inés Josefina Torres Mora: Conceptualización (apoyo). Administración del proyecto

Lissette Puentes Vasconcellos: Conceptualización (apoyo)

Martín Irián Barrios Rivera: Conceptualización (apoyo)

Bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0