


Un enfoque prospectivo para el desarrollo sostenible territorial


A prospective approach for territorial sustainable development

Lydia María Garrigó Andreu

 0000-0001-5978-1778

 lydia@esceg.cu

Francisco Fidel Borrás Atienzar ²

 0000-0002-5475-5017

 fborras@ceec.uh.cu.

Lisette Puentes Vasconcellos ³

 0000-0002-0969-2459

 lisette.puentes@reduc.edu.cu

¹Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno

²Universidad de La Habana.

³Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”.

RESUMEN

En la actualidad, es imprescindible trabajar por el desarrollo sostenible de los territorios dado el rol que desempeñan. Los cambios generan incertidumbre y la prospectiva permite reducirla; ayuda a tomar decisiones que van en el sentido del futuro deseado. El objetivo del artículo es develar la pertinencia del análisis DAFO con enfoque prospectivo como herramienta en la aplicación del modelo básico de la Escuela Voluntarista de prospectiva estratégica en aras del desarrollo territorial y mostrar el camino a seguir para arribar al diseño de escenarios y estrategias, lo que se demuestra e ilustra mediante un caso de estudio.

Palabras clave: prospectiva, análisis DAFO, variable, escenario, estrategia.

ABSTRACT

At present, is essential to work for the sustainable development of the territories given the role they play. The changes generate uncertainty and the prospective allows to reduce it;

helps to make decisions that go in the direction of the desired future. The objective of the article is to reveal the relevance of the SWOT analysis with a prospective approach as part of the application of the basic model of strategic foresight to territorial development and to show the way forward to arrive at the design of scenarios and strategic lines, which is demonstrated and illustrated by a case study.

Keywords: *prospective, SWOT analysis, variable, scenario, strategy.*

INTRODUCCIÓN

Los Documentos del 7mo. Congreso del Partido trazan los principios que sustentan la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, entre los que se destaca, la planificación socialista. 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, el despliegue de estrategias de desarrollo e iniciativas locales que aprovechan sus potencialidades sobre la base de una mayor autonomía institucional. (PCC, 2017, p.9)

El Consejo de Ministros de la República de Cuba, aprobó la Política para impulsar el desarrollo territorial en julio del 2020. Tiene como base jurídica el artículo 168 de la Constitución que regula la importancia del municipio y su autonomía; esta se inserta dentro de la Estrategia Económico-Social de enfrentamiento a la COVID-19. Esclarece el documento:

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. (Consejo de Ministros, 2020, p.2).

El objetivo del artículo es mostrar la pertinencia del análisis DAFO con enfoque prospectivo en el proceso de planeación del desarrollo sostenible territorial, ilustrado mediante un caso de estudio: *Camagüey 2030*.

1. ¿CÓMO ENTENDER A LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA?

La prospectiva es la reflexión antes de la acción. Sirve para orientar la toma de decisiones del territorio bajo condiciones de incertidumbre y complejidad, y como práctica de construcción de consensos en torno al futuro deseable.

En planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que este se inicia con la caracterización de los futuros posibles para después seleccionar el más deseable; en cambio, en planeación prospectiva, primero se determina el futuro deseado, y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables; estos se incorporan en un segundo paso, para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

Al respecto, el autor Wladimir Sachs (como se citó en Miklos, 2007), afirma: "Lo que hace de la planeación prospectiva una alternativa a la planeación tradicional es que plantea la formulación de los objetivos y la búsqueda activa de medios para su obtención" (p.61). La planeación sobre la base del modelo prospectivo territorial, diseñado por el autor Francisco José Mojica (2005), contempla la significativa participación de los diferentes actores y la aplicación de disímiles herramientas y métodos. Según el autor Michel Godet (1994), la prospectiva permite hacer del futuro la herramienta del presente y la define como "una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles" (p.3).

Define la autora Guillermina Baena (2004) que "la prospectiva es una herramienta metodológica que sirve para reflexionar y proponer respuestas en un mundo complejo de estructuras sistémicas" (p.14). Afirma Baena (2004) que las características de la planeación prospectiva son: visión sistémica, participación, continuidad y flexibilidad, aprendizaje organizacional, creatividad e innovación. (p.48)

Godet (2000) denominó con el nombre de "Caja de Herramientas", una de sus obras que contiene las diferentes técnicas prospectivas elaboradas por él.

El análisis DAFO (FODA) es una de las herramientas más utilizadas en los estudios prospectivos. Es un modelo para el análisis de la situación ventajosa y desventajosa del ambiente interno y externo del territorio. Con sus técnicas se pueden identificar las principales fuerzas facilitadoras (fortalezas/oportunidades) y resistentes (debilidades/amenazas) que condicionan el presente y el futuro del territorio; esclarecer la interrelación entre estas fuerzas, así como comprender la influencia que tienen las

fortalezas y las debilidades en el aprovechamiento al máximo de las oportunidades que le brinda el entorno y en la disminución posible del efecto de sus amenazas.

La DAFO tradicional tiene un problema, asegura el autor Manuel Cervera (2008), y es que “apenas nos ofrece la fotografía del momento presente, tenemos que contemplar la película en su proceso dinámico hacia el futuro” (p. 6). Esto le ha llevado a generar una DAFO con enfoque prospectivo que, por una parte, califica a la DAFO tradicional y cuestiona a las mismas preguntas que se hacen en su elaboración, poniéndolas en un tiempo futuro. Ello le da una dinámica a la técnica y la vuelve proceso.

2. LA DAFO EN LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA

La planeación estratégica convencional y la prospectiva presentan diferencias en cuanto a la aplicación de la DAFO (FODA). La esencia de la prospectiva es la actitud y comportamiento proactivo; provocar que las cosas sucedan. La construcción y/o transformación del futuro requiere proactivamente abordar la DAFO con un enfoque distinto. Esto se puede comprender en el siguiente cuadro 1:

Cuadro 1. DAFO estratégica y prospectiva

	Estratégica	Prospectiva
	Nos dice que hay que:	
Fortalezas	Conservarlas y aprovecharlas	Construirlas
Oportunidades	Aprovecharlas	Buscarlas
Debilidades	Reducirlas o eliminarlas	Preverlas
Amenazas	Prepararse	¿Lo son?

Fuente: Manuel Cervera: “FODA un enfoque prospectivo”, p.14

Prácticamente el cambio consiste del ¿qué podemos hacer? –de reactivo a preactivo- al ¿qué queremos hacer? –proactividad-. La prospectiva parte del futuro para regresar al presente y construirlo, por lo que una DAFO con visión de futuro debe considerar lo planteado en el siguiente cuadro 2:

Cuadro 2. DAFO con enfoque prospectivo

	Estratégica	Prospectiva
	La pregunta con visión de futuro:	
Fortalezas	¿Las tendremos?	¿Cuáles necesitamos?
Oportunidades	¿Se presentarán?	¿Qué hay que provocar?
Debilidades	¿Todavía las tendremos?	¿Cuáles podrían ser?
Amenazas	¿Ocurrirán?	¿Qué afecta nuestro futuro?

Fuente: Manuel Cervera: “FODA un enfoque prospectivo”, p.14

La pertinencia del uso de la DAFO con enfoque prospectivo se aprecia al aplicar el Modelo básico de la Escuela Voluntarista de prospectiva estratégica, presentado en la *figura 1* y

descrito a continuación por su autor Francisco José Mojica (2008). Para su mejor comprensión se ilustra el proceso prospectivo mediante un Caso de Estudio: *Camagüey 2030*.

3. APLICACIÓN DEL MODELO BÁSICO DE LA ESCUELA VOLUNTARISTA DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA AL DESARROLLO SOSTENIBLE TERRITORIAL

Resultó oportuno comenzar por la pregunta siguiente:

¿Cuál es el territorio que queremos para el futuro?

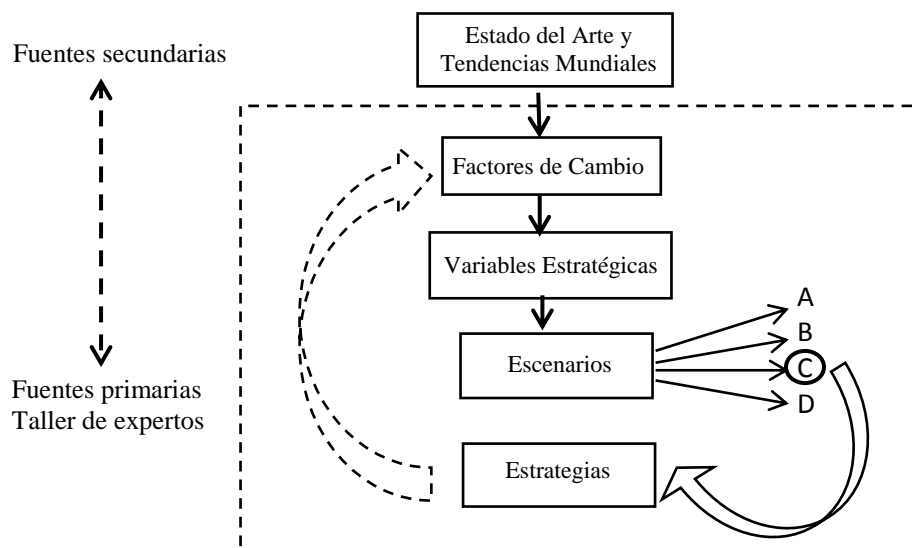
El “Estado del Arte” y las “Tendencias mundiales”, se elaboran con la información proveniente de fuentes secundarias. Las fuentes primarias son las personas que intervienen en la vida del territorio; se denominan “expertos”.

1. Indagación proveniente de fuentes secundarias

a. El Estado del Arte. En esta fase se estudia la situación actual del territorio.

b. Tendencias mundiales. Se precisan los factores de inercia hacia el largo plazo.

Figura 1. Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica



Fuente: Francisco José Mojica: “Dos modelos de la Escuela Voluntarista de prospectiva estratégica”, p.2

2. Información y análisis aportado por las fuentes primarias

Son cuatro talleres que se realizan con los expertos.

a. Primer Taller: Factores de cambio.

Se realiza una primera aproximación de los fenómenos (políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, tecnológicos, entre otros) del sistema (territorio).

b. Segundo Taller: Precisión de variables estratégicas o clave.

Se precisan los fenómenos más significativos del sistema que pueden ser identificados como variables fundamentales sobre las cuales irá a tratar todo el análisis de futuro del tema estudiado.

c. Tercer Taller: Diseño de Escenarios Futuros.

El diseño del futuro se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios. Es imprescindible situarse en el futuro y desde allí emprender el camino hasta el presente.

d. Cuarto Taller: Determinación de estrategias.

Una vez diseñado el escenario por el cual “apuesta” el territorio que se analiza, se requiere construir ese futuro, para lo cual se determinan las estrategias: como los objetivos estratégicos y las acciones que es necesario realizar para lograrlo. Los objetivos estratégicos se derivan de las variables estratégicas o clave identificadas.

3. DESARROLLO Y RESULTADOS DE LOS TALLERES DE PROSPECTIVA

El análisis enfatiza el aspecto de los talleres de prospectiva, por la riqueza participativa de los actores del territorio. Se utilizó el método de “aprendizaje en acción”, adaptado a las características cubanas (Garrigó, 2017).

a) Primer Taller: Factores de cambio

En un principio se elaboró la visión del territorio (meta a largo plazo), para lo cual resultó muy útil reflexionar a partir de las preguntas siguientes:

- ¿A dónde queremos llegar en el año 2030?
- ¿Cómo queremos ser dentro de 10 años?

La *visión* se enunció de la forma siguiente: En el 2030, se ha alcanzado un significativo impacto económico-social, cultural, tecnológico y ambiental en el territorio, dada la autonomía en cuanto a su gestión y el empleo de los potenciales, sobre la base de la participación activa, comprometida e integrada de los actores con la finalidad de avanzar hacia la prosperidad individual y colectiva, pensando y actuando como país.

En este taller, mediante sesiones de reflexión colectiva, con el empleo de la técnica “tormenta de ideas”, se generaron 40 variables (externas e internas) que influyen o pudieran

influir en el desarrollo del territorio, agrupadas en seis dimensiones: político, económico, sociodemográfico, cultural, tecnológico y medioambiental; se describieron y se valoró el estado de cada una en cuanto a ser: fortaleza debilidad, oportunidad o amenaza.

Para disminuir la complejidad del análisis se seleccionaron las variables que más influyen o limitan, mediante la aplicación de la matriz de ponderación de impactos en el problema analizado (0 a 10 puntos mayor impacto), a partir de la valoración de los expertos, entre los que se encuentran directivos y especialistas del territorio (para un total de veinticinco). La suma por fila de los valores asignados a cada variable por los expertos (columnas) indica su connotación (Delgado, 2017).

En este caso se seleccionaron 16 variables, plasmadas en la tabla 1, y se conformó la matriz DAFO, donde se agrupan estas según los factores (componentes): fortaleza, debilidad, oportunidad, amenaza. El análisis DAFO sirve para estudiar estratégicamente una situación. En el caso que se trata: el desarrollo sostenible territorial.

Utilización de la DAFO con enfoque prospectivo

En la tabla 1, se considera la calificación de la *Importancia* (I) y la *Solidez* (S) de cada variable (fortaleza, debilidad) en la situación del territorio y su multiplicación (I x S) para valorar las actuaciones que se adoptarán, así como la calificación de la *Importancia* (I) y la *Probabilidad* (P) de cada variable (oportunidad, amenaza) y su multiplicación (I x P). Para asignar calificación en dicha tabla, se analizaron los criterios planteados en las tablas 2 y 3. Mediante la tabla 4 se analizaron las consideraciones según la calificación obtenida de la multiplicación de cada factor DAFO.

Tabla 1. Matriz DAFO. Características de cada variable del factor y calificación prospectiva

N o.	Factores se identifican a la luz de la misión y visión deseada	Características del factor y calificación prospectiva		Multiplicación	¿Qué actuaciones vamos a tener?
F	Fortalezas ¿Cuáles son los puntos fuertes en los cuales puede trabajar el territorio para aprovechar las	<i>Importancia</i> Respecto al propósito del territorio (1 a 5)	<i>Solidez</i> Prevalencia o “dureza” de su evolución en el tiempo (1 a 5)	I x S	¿Qué vamos a hacer para construir las fortalezas que requiere el territorio?

	oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la misión y visión?				
1	<i>Desarrollo del turismo</i>	4	5	20 (Excelente)	Innovación
2	<i>Servicios bancarios y financieros</i>	3	4	12 (Buena)	Innovación
3	<i>Capacidad para producciones agropecuarias, alimenticias, pesca y lácteas</i>	5	5	25 (Excelente)	Innovación
4	<i>Recursos humanos disponibles</i>	5	5	25 (Excelente)	Innovación
Promedio de fortalezas				20,5	
D	Debilidades ¿Cuáles factores constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión y visión?	Importancia Respecto al propósito del territorio (1 a 5)	Solidez Prevalencia o “dureza” de su evolución en el tiempo (1 a 5)	I x S	¿Qué vamos a hacer para eliminar cada debilidad crítica que pudiera afectar a la situación del territorio?
5	<i>Infraestructura técnica y de servicios</i>	4	4	16 (Grave)	Innovación
6	<i>Innovación y desarrollo tecnológico</i>	4	5	20 (Grave)	Innovación
7	<i>Seguridad alimentaria</i>	4	5	20 (Grave)	Innovación
8	<i>Encadenamientos productivos</i>	3	4	12 (Severa)	Innovación
9	<i>Autonomía y</i>	5	5	25 (Grave)	Innovación

	<i>calidad de la gestión de los gobiernos locales</i>				
10	<i>Disponibilidad de recursos presupuestarios, financieros, materiales y tecnológicos</i>	5	5	25 (Grave)	Innovación
Promedio de debilidades				19,6	
O	Oportunidades ¿Cuáles son los acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión y visión?	Importancia Respecto al propósito del territorio (1 a 5)	Probabilidad Estimación (reducción de incertidumbre) de que efectivamente se concreten (1 a 5)	I x P	¿Qué vamos a hacer para provocar buenas oportunidades que impulsen el territorio?
	11	<i>Desarrollo de las telecomunicaciones</i>	3	4	12 (Buenas)
12	<i>Desarrollo de la informatización de la sociedad</i>	4	5	20 (Excelente)	Innovación
13	<i>Unificación monetaria y cambiaria</i>	5	5	25 (Excelente)	Innovación
Promedio de oportunidades				19	
A	Amenazas ¿Cuáles son los acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del territorio y crear dificultades	Importancia Respecto al propósito del territorio (1 a 5)	Probabilidad Estimación (reducción de incertidumbre) de que efectivamente se concreten (1 a 5)	I x P	¿Qué vamos a hacer para que las amenazas principales no afecten nuestro futuro?

	o impedir el cumplimiento de la misión y visión?				
14	<i>Efectos del cambio climático</i>	4	5	20 (Grave)	Innovación
15	<i>Intensificación del bloqueo económico, comercial y financiero de EE.UU. contra Cuba</i>	5	5	25 (Grave)	Innovación
16	<i>Impacto del nuevo coronavirus y la crisis internacional</i>	4	5	20 (Grave)	Innovación
Promedio de amenazas				21,6	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Importancia y probabilidad de las oportunidades y amenazas

Importancia	I	Probabilidad	P
Nada importante	1	Muy improbable	1
Poco	2	Improbable	2
Más o menos importante	3	Tan probable como improbable	3
Importante	4	Probable	4
Muy importante	5	Muy probable	5

Fuente: Manuel Cervera: "FODA un enfoque prospectivo", p.17

Tabla 3. Importancia y solidez de las fortalezas y debilidades

Importancia	I	Solidez	S
Nada importante	1	Muy débil	1
Poco	2	Débil	2
Más o menos importante	3	Circunstancial	3
Importante	4	Fuerte	4
Muy importante	5	Muy fuerte	5

Fuente: Manuel Cervera: "FODA un enfoque prospectivo", p.17

Tabla 4. Consideraciones según la calificación obtenida de la multiplicación de cada factor DAFO

Calificación obtenida	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades	Enfoque prospectivo
1 a 5	Poco útiles	Leves	Poco útiles	Leves	No

	Debe descartarse incuestionablemente	Impacto débil sobre el propósito	No constituye una fortaleza estratégica	No requiere ser considerada por el momento	considerar
6 a 10	Regulares Interesante sólo si el esfuerzo es bajo	Moderadas Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	Regulares Mantener sólo si el esfuerzo es bajo	Moderadas Reducir si el esfuerzo es bajo	Considerar alternativas de innovación
11 a 15	Buenas Interesante si el riesgo es aceptable	Severas Riesgo considerable que requiere protección	Buenas Ventajas para logro del propósito	Severas Conflicto potencial	Considerar alternativas de innovación
16 a 25	Excelentes Deben aprovecharse incuestionablemente	Graves Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma	Excelentes Soporte de los cambios	Graves Carencia estructural prioritaria	Considerar alternativas de innovación

Fuente: Manuel Cervera: "FODA un enfoque prospectivo", p.18.

Estimación de la situación estratégica: Para determinar la ubicación del territorio, se desarrolló la siguiente operación aritmética: *Factores Externos:* Promedio de oportunidades menos Promedio de amenazas = $19 - 21,6 = - 2,6$; *Factores Internos:* Promedio de fortalezas menos Promedio de debilidades = $20,5 - 19,6 = 0,9$

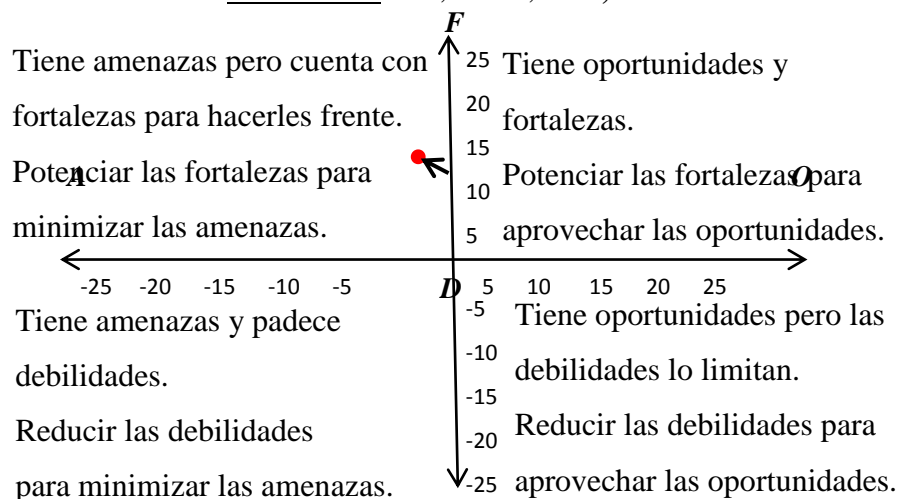


Figura 2. Plano de ubicación del territorio y generación de opciones estratégicas

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido se graficó mediante el plano mostrado, indicando la ubicación del territorio mediante el vector que se muestra en la figura 2. La matriz DAFO también ofrece una primera aproximación a la generación de opciones estratégicas, a partir del análisis de los cuatro cuadrantes del plano y resultan de utilidad las recomendaciones planteadas.

b) Precisión de variables estratégicas o clave

Las 16 variables contempladas en la tabla 3, fueron sometidas al criterio de expertos, y se seleccionaron las 2 de mayor calificación (entre los valores de 16 a 25) por cada tipo de factor DAFO, las que se denominan *variables estratégicas o clave*, para un total de ocho; y se plasmaron en el cuadro 3.

c) Diseño de escenarios futuros.

Corresponde identificar los principales escenarios en que se desarrollará el territorio hacia el año 2030. Para este fin se empleó la técnica de “cruz de escenarios” de Peter Schwartz. Se definieron las hipótesis de futuro relacionadas con las dos variables clave externas, identificadas por los expertos por su importancia y grado de incertidumbre hacia el futuro (v_7 , v_8) (amenazas) teniendo presente el horizonte estratégico al 2030.

1. Variable clave seleccionada v_7 : *Intensificación del bloqueo económico, comercial y financiero de EE.UU. contra Cuba.*

Hipótesis de futuro h_1 : Se incrementa la capacidad del país para enfrentar el bloqueo, al crear y aprovechar oportunidades que se derivan del prestigio de Cuba.

2. Variable clave seleccionada v_8 : *Impacto del nuevo coronavirus y la crisis internacional.*

Hipótesis de futuro h_2 : Se alcanza la recuperación económica y el enfrentamiento organizado de una situación prolongada de crisis mundial agravada por la COVID-19.

A partir de la combinación de las dos hipótesis se crean cuatro escenarios futuros posibles como se muestra en la figura 3.

Mediante la consulta a expertos, se estimó la probabilidad de ocurrencia de estos: muy probable, probable, moderadamente probable, poco probable y muy poco probable. Se identificó el más conveniente al que se denomina “escenario apuesta”, es un escenario optimista (ocurren h_1 y h_2) a partir del cual se trazaron los objetivos estratégicos (considerando las ocho variables clave).

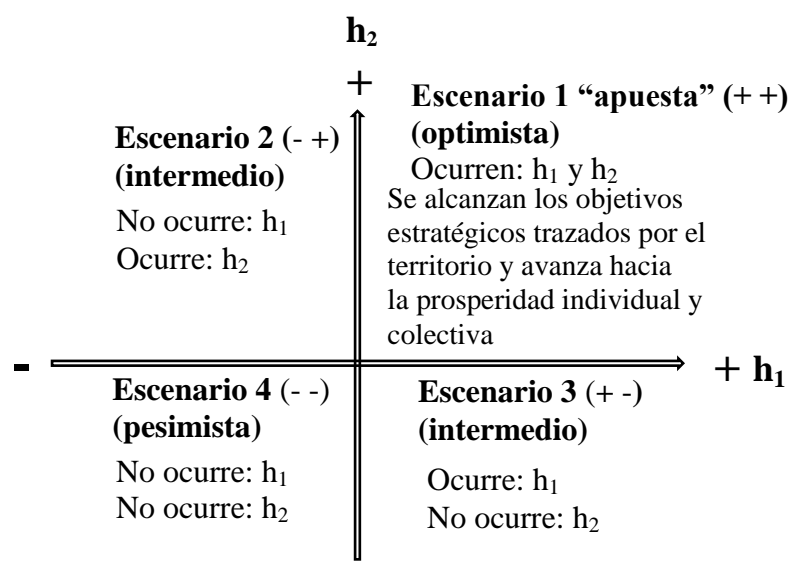


Figura 3. Plano de los escenarios
Fuente: Elaboración propia

3. Determinación de estrategias

Se determinaron qué objetivos estratégicos y acciones se pondrán en marcha para llegar a donde se propone el territorio para su desarrollo sostenible, teniendo presente el escenario apuesta y la visión, sobre la base de las variables clave identificadas.

Se priorizan las fortalezas; es lo que más va a llevar a la visión. Los factores internos son muy importantes. Las actuaciones que utilizan fortalezas o las crean, cubren debilidades o las prevén, aprovechan oportunidades o las inducen y protegen ante amenazas o las investigan, componen la mejor estrategia para afrontar la situación que se analiza.

A partir de las ocho variables clave seleccionadas con anterioridad y reflejadas en el siguiente cuadro 3, se determinaron las principales acciones estratégicas de desarrollo del territorio, al considerar los resultados del análisis DAFO con enfoque prospectivo, y las recomendaciones en los cuadrantes del plano de ubicación del territorio (figura 2).

Cuadro 3. Variables clave y principales acciones estratégicas de desarrollo del territorio

No.	VARIABLES CLAVE	¿QUÉ ACTUACIONES VAMOS A TENER?
F	Fortalezas	¿Qué vamos a hacer para construir las fortalezas que requiere el territorio?

1	<i>Capacidad para producciones agropecuarias, alimenticias, pesca y lácteas</i>	-Crear polos agrícolas y establecer minindustrias hacia áreas y sectores que se reviertan en mayores ingresos, fomentando el encadenamiento productivo agroalimentario.
2	<i>Recursos humanos disponibles</i>	-Fomentar los vínculos gobierno-universidad-empresa, elevando el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación.
D	Debilidades	¿Qué vamos a hacer para eliminar cada debilidad crítica que pudiera afectar a la situación del territorio?
3	<i>Autonomía y calidad de la gestión de los gobiernos locales</i>	-Fomentar una cultura de dirección colectiva y de contacto permanente y fluido con el pueblo.
4	<i>Disponibilidad de recursos presupuestarios, financieros, materiales y tecnológicos</i>	-Identificar y gestionar nuevas fuentes de financiamiento internas y externas, potenciando los proyectos de inversión extranjera, a partir de recursos endógenos.
O	Oportunidades	¿Qué vamos a hacer para provocar buenas oportunidades que impulsen el territorio?
5	<i>Desarrollo de la informatización de la sociedad</i>	-Contribuir a la implementación de la informatización de los servicios públicos con prioridad en los trámites.
6	<i>Unificación monetaria y cambiaria</i>	-Afianzar el proceso de un solo tipo de cambio.
A	Amenazas	¿Qué vamos a hacer para que las amenazas principales no afecten nuestro futuro?
7	<i>Intensificación del bloqueo económico, comercial y financiero de EE.UU. contra Cuba</i>	-Minimizar las importaciones defendiendo la producción territorial, precedida por el fortalecimiento de la empresa estatal.
8	<i>Impacto del nuevo coronavirus y la crisis internacional</i>	-Incrementar las exportaciones de productos y servicios profesionales. -Fortalecer la prevención, el control y la disciplina ciudadana, frente al nuevo coronavirus.

Fuente: Elaboración propia

Para implementar los objetivos estratégicos se formulan programas y proyectos o acciones complementarias y constituyen la vía de ejecución de la estrategia, resultando necesario

diferenciar los que solamente dependen de decisiones locales y los que están determinados totalmente o en parte por otros niveles (Guzón, 2020).

CONCLUSIONES

El enfoque prospectivo permite anticiparse, trazar estrategias y actuar para lograr el futuro deseado. Las estrategias territoriales requieren fundamentarse en estudios prospectivos realizados desde los territorios y para los territorios, comprendiendo las dinámicas, restricciones y oportunidades nacionales y globales.

La práctica de la planeación prospectiva, partiendo de una evaluación cuidadosa de las condiciones del entorno y de un análisis de las fortalezas y debilidades del territorio, conduce a la identificación de los desafíos clave para el diseño de estrategias. El empleo de la herramienta del análisis DAFO con enfoque prospectivo aportó novedosas consideraciones para avanzar en el proceso hacia el diseño de los escenarios futuros y la determinación de los objetivos estratégicos de desarrollo sostenible del territorio.

Una de las premisas fundamentales para el éxito en la aplicación del modelo básico de la Escuela Voluntarista de prospectiva estratégica al desarrollo territorial, es que sea implementado por las propias autoridades locales con el apoyo de las instituciones y organizaciones de base.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baena, G. (2004). *Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica*. Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., p.14; pp. 48-49.
- Cervera, M. (2008). “FODA un enfoque prospectivo”. Working Papers 9, Prospectiva política. Seminario de estudios prospectivos. Centro de Estudios Políticos, FCPyS. Proyecto PAPIME, Inteligencia Prospectiva. Dirección General de Asuntos del Personal Académico. Editado por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. México, pp. 6-14. Recuperado el 15 de enero de 2020 de: <https://es.slideshare.net/bemagualli/foda-con-enfoque-prospectivo>.
- Consejo de Ministros (2020). Desarrollo local: esencia del progreso económico. (31 de julio de 2020), *Juventud Rebelde* p.2. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de: <http://www.juventudrebelde.cu/printed/2020/07/31/icuba.pdf>

- Delgado, M. (2017). *Innovación Empresarial*. En: Delgado M, Coordinador académico, Temas de Gestión Empresarial, Vol. II. La Habana: 3-117. Editorial Félix Varela, p. 36.
- Garrigó, L. (2017). “Prospectiva estratégica”. En: Delgado, M. (Coordinador académico). Temas de Gestión Empresarial. Vol. I. La Habana: Editorial Félix Varela, pp. 157-193.
- Godet, M. (1994). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: Editorial Marcombo, pp. 3-43.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos*. LIPSOR. París, pp. 1-106.
- Guzón, A. (2020). “Cataurito de herramientas para el desarrollo local 2”. Centro de Desarrollo local y comunitario (CEDEL), ISBN 978-959-7226-64-2, La Habana, p.13.
- Miklos, T. y Tello, M. (2007). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra, México: Editorial Limusa, S.A., p.61.
- Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Convenio Andrés Bello, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, p.144.
- Mojica, F. (2008). “Dos modelos de la Escuela Voluntarista de prospectiva estratégica”. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, pp. 2-4. Recuperado el 10 de mayo de 2020 de: <https://docplayer.es/14065413-Dos-modelos-de-la-escuela-voluntarista-de-prospectiva-estrategica.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 el 1 de junio de 2017*. La Habana: Tabloide, p.9.

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

• Contribución autoral

- Dr. C. Lydia María Garrigó Andreu: Originó la idea a partir de la problemática territorial existente, desarrolló el marco conceptual y la aplicación práctica en el municipio Camagüey.
- Dr. C. Francisco Fidel Borrás Atienzar: Participó en la aplicación práctica en el municipio Camagüey y revisó el diseño metodológico y el desarrollo del trabajo.
- M. Sc. Lissette Puentes Vasconcellos: Participó en el marco conceptual y aplicación práctica en el municipio Camagüey.