

# PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE PROSPECTIVO EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL EN EL MUNICIPIO CACOCUM

## TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

**Autor:** Yunier Leyva Tamayo

**Tutora:** Lic. Merlinda Clarke Bloomfield, P. Auxiliar, M. Sc.



## PENSAMIENTO



*El reto es integrar a todos los actores, formas de propiedad y de gestión presentes en el entorno económico y social nacional, incrementar las fuentes renovables de energía, hacer más eficientes los procesos inversionistas, fomentar un ambiente de confianza y seguridad en quienes apuestan por Cuba asumiendo los riesgos y las amenazas.*

*Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez, 2022*

## DEDICATORIA

*A:*

*Mis padres Magalís y Narciso, por ser ese umbral de eterna sabiduría, por ser la fidelidad inquebrantable materializada en ser humano y ser el bastón y la luz en los momentos difíciles que pone la vida.*

*Mis abuelas Alba y Maguí, por ser la ayuda desinteresada, el regazo sanador y la preocupación incesante, aunque una ya no esté físicamente.*

*Mi hermana Yanetsy, por ser la inspiración y paradigma en los momentos de desmotivación y ganas de renunciar.*

## AGRADECIMIENTOS

*Los caminos adoquinados de la vida están llenos de seres humanos excepcionales que transfiguran nuestras vidas de la mejor manera por distintas razones, son esas personas que de una manera u otra hacen que los objetivos propuestos se tornen alcanzables por su incondicional, apoyo y guía.*

*Este trabajo de Diploma debe su eterno agradecimiento:*

*A Dios, en primer lugar, por tener su mano en cada etapa de mis estudios y dotarme de la fe inquebrantable en el logro de mis objetivos propuestos.*

*A mis padres porque no me alcanzaré la vida para agradecer todo lo que hicieron y siguen haciendo por mí, porque mi deuda es eterna y mi admiración infinita por ustedes, porque la vida me premió no solo con buenos padres sino con genuinos seres humanos con un nivel de sacrificio inimaginable por sus hijos, por ser la compañía en el fracaso, en la oscuridad y momentos bajos.*

*A mi tutora Merlinda por ser una mujer excepcional, con inmensos valores humanos, por ser una inagotable fuente de conocimientos tanto en lo académico como en lo personal, por su sencillez, humildad y paciencia durante cada uno de los años que he tenido el placer de ser su estudiante.*

*A mi amiga fiel Elienis, durante cada uno de los años de estudios, que más que ser un apoyo fue la incondicional mano de ayuda en cada momento convirtiéndose en un privilegio ser su amigo y tener la dicha de poder conocer a una persona extraordinaria y de inmenso corazón.*

*A mis tíos Miriam, Biquí, Ailín y Jorge por ser la ayuda en los momentos necesarios y no dejarme claudicar durante los años de estudios.*

*A mis primos Maruca, Bilo, Ubi y Jose por cada uno de los momentos que dedicaron a ayudarme y aconsejarme de la mejor manera.*



## RESUMEN

El mundo actual plantea nuevos retos para los territorios en general a partir de los niveles de incertidumbre del entorno, a lo que no está ajeno el municipio Cacocum, por ello, la investigación tiene como fin la elaboración de un procedimiento que favorezca la planificación territorial en el municipio Cacocum a partir de la aplicación del enfoque prospectivo, el que servirá de base al proceso de planificación a partir de la elaboración de escenarios futuros o deseables a partir del presente con base en el diagnóstico territorial, la determinación de las variables clave y la elaboración de escenarios para el (los) que se formularán políticas, estrategias y acciones; el procedimiento que se propone consta de 5 etapas en las que se describen las fuentes de información para el estudio, los métodos, técnicas y herramientas a emplear, así como las salidas que se han de obtener, expresado en 14 pasos. Mediante el criterio de especialistas se valida su pertinencia, lo que permite plantear un conjunto de recomendaciones a los actores territoriales responsables de su implementación.

**Palabras Clave:** territorio, planificación territorial, prospectiva, planificación prospectiva

## ABSTRACT

The current world poses new challenges for the territory in general due to the levels of uncertainty of the environment, to which the municipality of Cacocum is no stranger, therefore the research aims to develop a procedure that favors territorial planning in the municipality of Cacocum from the application of the prospective approach, which will serve as the basis for the planning process from the development of future or desirable scenarios from the present based on the territorial diagnosis, the determination of key variables and the development of scenarios for which policies, strategies and actions will be formulated; The proposed procedure consists of 5 stages describing the sources of information for the study, the methods, techniques and tools to be used, as well as the outputs to be obtained, expressed in 14 steps. Its relevance is validated through the criteria of specialists, which allows a set of recommendations to be put forward to the territorial actors responsible for its implementation.

**Key words:** territory, territorial planning, prospective, prospective planning.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....  | 1  |
| CAPÍTULO I. EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL<br>CON ENFOQUE PROSPECTIVO .....  | 7  |
| 1.1 Proceso de Planificación Territorial, elementos conceptuales .....   | 7  |
| 1.2. Enfoque Prospectivo .....   | 14 |
| 1.3. Prospectiva Estratégica. Origen, conceptos claves e introducción a su práctica. 17  |    |
| 1.3.1 Planificación prospectiva estratégica territorial .....  | 20 |
| 1.4 Procedimientos y metodologías de planeación estratégica y planificación territorial<br>con enfoque prospectivo .....                             | 24 |
| CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE<br>PROSPECTIVO EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL EN EL<br>MUNICIPIO CACOCUM ..... | 28 |
| 2.1. Bases teórico-conceptuales en que se sustenta el procedimiento para la<br>planificación territorial con enfoque prospectivo.....                | 28 |
| 2.1.1. Planteamiento teórico del Procedimiento para la aplicación del enfoque<br>prospectivo al proceso de planificación territorial.....            | 29 |
| 2.2. Planteamiento teórico del procedimiento para la elaboración del Plan Prospectivo<br>Territorial del municipio Cacocum .....                     | 32 |
| 2.3. Resultados de la validación del procedimiento.....  | 49 |
| CONCLUSIONES.....  | 51 |
| RECOMENDACIONES .....  | 52 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 54 |
| RELACIÓN DE ANEXOS .....   |    |

## INTRODUCCIÓN

En el actual contexto nacional e internacional caracterizado por su inestabilidad y complejidad, las dimensiones de los cambios económicos, sociales, culturales, políticos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos plantean la necesidad de un análisis sistemático del entorno que permita ser proactivos a los cambios que en este ocurren, sin dejar de considerar el ambiente interno que permita a los diversos sistemas formular e implementar políticas, estrategias y acciones a partir de la evaluación de los factores que determinan las tendencias, hechos, y formas en que se manifiestan y su impacto sobre la empresa, organización o territorio.

Normalmente en los procesos de planificación las empresas, organismos y territorios se han dedicado a precisar lo que va a suceder como consecuencia de una acción determinada o en otros términos a predecir a partir del pasado el presente, sin embargo, es poco usual en la actualidad el caracterizar el futuro a partir del uso de métodos, técnicas y herramientas que le den una mayor objetividad al proceso de planificación, a partir de diseñar el futuro, ello sucede en organismos, empresas y territorios.

En ello, la planificación estratégica se convierte en una herramienta factible para la planificación del desarrollo como proceso dirigido al logro de objetivos a mediano y largo plazo a partir de la formulación de políticas, estrategias y acciones; para lo cual es de vital importancia evaluar e identificar los riesgos.

A nivel territorial, es una vía importante para lograr los objetivos que se desean alcanzar en un determinado espacio, como herramienta que permite dirigir las actividades económicas y sociales más apropiadas para el territorio.

Autores como (Berger, 1955); (Jouvenel, 1964); (Godet, M, 1993, 1995, 1997, 2000, 2007, 2011); (Mojica, 2008); (Astigarra, 2015, 2016), etc., refieren la necesidad de buscar en el pasado y el presente los gérmenes de futuro y a partir de ello concebir ese futuro posible o deseado, es por ello, que ya en los años 50 se utiliza la prospectiva en los procesos de planificación estratégica, no para predecir el futuro, sino como un proceso de construcción colectiva de ese futuro, por la velocidad de cambio del entorno y a lo interno.

De aquí que la aplicación del enfoque prospectivo contribuye a la visualización de la



situación presente a través de un análisis de los procesos y sistemas, identificando a su vez futuras tendencias; como un proceso de anticipación y exploración para la construcción de visiones estratégicas con el fin de lograr el desarrollo de un país, territorio, institución, sector económico o empresa.

Todo ello parte de la idea, que hay que prepararse con anticipación en el presente para el futuro deseado, adelantándose y preparando a tiempo las condiciones que se requieren. Esta busca la exploración de los futuros probables según la capacidad socio-económica de un país, territorio o institución dándole objetividad a los planes que se deseen trazar.

Varios autores como (Boisier, 1997); (Albuquerque, 1997), (Porter, 1998 y 2003); (Vázquez, 2002), (González, 2007), (Madruga y González, 2011), coinciden en que todo proceso de desarrollo a escala local depende esencialmente del potencial de desarrollo que pueda tener el territorio en un momento dado; proceso de desarrollo que implicará que el proceso de gestión del desarrollo local constituya la acción coordinada del gobierno local, encaminada a armonizar la utilización más amplia posible de todas estas fuentes naturales del desarrollo.

Por ello, la planificación juega un papel fundamental en este proceso, pues, será la encargada de guiar y conducir todo el camino por el que se ha de transitar. De igual forma el enfoque prospectivo aporta a la planificación métodos efectivos para reducir los niveles de incertidumbre y facilita la toma de decisiones, mediante procedimientos cualitativos y cuantitativos que sirven de base al cumplimiento de los planes elaborados.

El gobierno no deja de prestar atención al proceso de desarrollo territorial en todas sus dimensiones, lo cual ha quedado expresado en los documentos aprobados en el 6to, 7mo y 8vo Congresos del Partido<sup>1</sup> los que expresan con claridad la necesidad de emplear con eficiencia las potencialidades endógenas, tanto como los recursos exógenos que se presentan en el contexto actual para transformar favorablemente la realidad existente, transitando de manera planificada hacia la construcción en el territorio de una adecuada base productiva que posibilite potenciar su desarrollo integral

---

<sup>1</sup> Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 6to, 7mo y 8vo Congresos del PCC, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 y la Constitución de la República de Cuba aprobada en 2019

con la movilización de las potencialidades locales a fin de satisfacer las necesidades básicas y el mejoramiento de la calidad de vida de la población; ello expresa la necesidad de un proceso de planificación objetivo y con visión de futuro.

En este contexto la provincia de Holguín en su Estrategia de Desarrollo (2020) declara como misión " La tierra más hermosa, turística, agrícola, industrial, innovadora y culta, gestiona eficientemente sus recursos en aras de garantizar una calidad de vida próspera y sostenible de sus habitantes"pág.47, donde define las líneas prioritarias para el desarrollo de la provincia, considerando en esta las actividades de sus municipios, incluyendo tanto las transformaciones de la base material como de las relaciones económicas a partir de la determinación de objetivos o metas de mediano y largo plazo. Cacocum, municipio agroindustrial, sustentado básicamente en la industria azucarera, el mismo en su Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM), prevé elevar su capacidad constructiva, el incremento de la producción agropecuaria y los rendimientos agrícolas que genere una mayor oferta local de productos y servicios a la población, por lo que se consolida a partir de formar y desarrollar las capacidades necesarias para aprovechar tanto sus potencialidades endógenas, como las oportunidades exógenas, en función de lograr alcanzar el crecimiento sostenible de la actividad económica, política y social que posibilite el mejoramiento de la calidad de vida material y espiritual de sus habitantes, promoviendo de manera efectiva la participación popular y el fomento de los sentimientos identitarios. (EDMC, 2020)

El municipio a pesar de tener elaborada su EDM, indicada por el país, solicitó a la Universidad el análisis de esta y una orientación para la aplicación en esta del enfoque prospectivo, que les permita el logro de una mayor objetividad al proceso y la inserción de todos los actores económicos del territorio en esta. Para ello, mediante la aplicación de métodos empíricos entre ellos: entrevistas realizadas a cuadros y funcionarios de la Dirección Municipal de Economía y Planificación y del Gobierno, la Filial Universitaria Municipal (FUM) así como otros actores económicos, identificando como principales problemáticas las siguientes:

1. En el proceso de concepción y elaboración de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM), no se aplicaron métodos y herramientas que dieran mayor objetividad a la misma.

2. Se trazaron objetivos y metas poco retadoras, que no exigían el empleo de la capacidad de innovación y desarrollo existentes en el municipio.
3. Insuficiente preparación y capacitación de los principales especialistas de organismos globales del territorio sobre el tema a trabajar.
4. Insuficiente participación de los actores locales y las diferentes estructuras del territorio en el proceso de elaboración del plan.
5. Falta personal técnico y profesional preparado para enfrentar la actividad de planificación a nivel del municipio con enfoque prospectivo.
6. Insuficiente la participación de la población en la elaboración del plan de su municipio.
7. Muy poca experiencia en el territorio sobre la planificación con enfoque prospectivo que diera una visión crítica del tema a trabajar.

Tal situación permite plantear como **Problema Científico**: ¿Cómo favorecer la planificación territorial en el municipio de Cacocum?

Por lo que se plantea como objeto **de investigación** el proceso de planificación territorial.

Delimitando como **objetivo general**: Elaborar un procedimiento que favorezca el proceso de planificación territorial a partir de la aplicación del enfoque prospectivo.

De aquí que se plantee como **campo de acción** el proceso de planificación territorial con enfoque prospectivo en el municipio de Cacocum.

Y como **Tareas de Investigación**

1. Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación con el análisis de la literatura nacional e internacional actualizada alrededor del objeto de estudio y el campo de acción.
2. Valorar los instrumentos de planificación existentes en el municipio
3. Elaborar un procedimiento para la planificación territorial con enfoque prospectivo en el municipio de Cacocum.

Como **idea a defender** la elaboración de un procedimiento para el desarrollo del proceso de planificación territorial con enfoque prospectivo puede contribuir a una mayor objetividad del proceso de planificación territorial y al perfeccionamiento de los

mecanismos empleados en la planificación de desarrollo económico/social del municipio Cacocum.

Ello se constituye en base para la propuesta según etapas planteadas por el país de la actualización de la EDM y el logro de la eficiencia en las relaciones de articulación entre los actores responsables del desarrollo, presentes en el municipio lo que puede contribuir a una acertada orientación de las estrategias del territorio hacia el futuro que se quiere alcanzar.

En el proceder metodológico en el desarrollo de la investigación tiene su base en la utilización como **método general del método dialéctico-materialista**, expresado en sistemas de métodos de nivel teórico y empíricos, entre ellos:

### **Métodos de nivel teórico**

**El análisis crítico de las fuentes:** para, a partir del estudio de la literatura nacional e internacional construir el marco teórico referencial acerca del objeto y campo de investigación.

**Histórico-Lógico:** para establecer las principales tendencias de la evolución histórica y comportamiento del proceso de planificación territorial y la aplicación del enfoque prospectivo en este proceso.

**El análisis y síntesis** con el fin de descomponer el proceso objeto de estudio en sus elementos generales y de ahí extraer los aspectos esenciales que caracterizan la planificación territorial y la prospectiva, así como arribar a conclusiones generales en la investigación.

La **inducción-deducción** para la realización de un análisis exploratorio de la planificación territorial con enfoque prospectivo que propicie la elaboración del procedimiento como medio para la transformación de la estructura económica del municipio.

**Métodos del nivel empírico:**

Relacionados con la búsqueda y procesamiento de la información, entre ellos: la revisión documental, la observación directa participante o no, entrevistas, el criterio de especialistas y los talleres grupales.

Métodos estadísticos – matemáticos y herramientas informáticas para la construcción de bases de datos y procesamiento de la información recopilada entre ellos, el Microsoft EXCEL.

La memoria escrita se estructura en introducción, dos capítulos: en el primero se abordan los elementos teóricos- conceptuales e históricos acerca del objeto y el campo de investigación, en el segundo capítulo se plantean los resultados de la investigación; así como las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y un conjunto de anexos que se incluyen para la presentación y comprensión de los resultados.

## CAPÍTULO I. EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL CON ENFOQUE PROSPECTIVO

El presente capítulo tiene como propósito la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, a partir de la revisión de los fundamentos históricos y teóricos que rigen el proceso de la planificación territorial y el enfoque prospectivo como base para la conformación del procedimiento para la aplicación del enfoque prospectivo en la planificación en el territorio.

### 1.1 Proceso de Planificación Territorial, elementos conceptuales

La dimensión espacial de los fenómenos económicos, políticos y sociales, ha alcanzado relevancia creciente para el abordaje de diversas temáticas y disciplinas; por ello, el concepto de territorio ha ido evolucionando en consonancia con la construcción teórica y práctica desde la Geografía y otras ciencias, a partir de los análisis de la interrelación de los factores económicos, sociales y culturales de ahí que sea entendido como el sistema en donde interactúan los factores físico-bióticos y humano-culturales; de aquí que son varias las definiciones que sobre el territorio han realizado numerosos autores dándole un carácter relativo a cada concepto, por lo que se hace necesario, establecer el significado contextualmente de algunos de estos autores como premisa para su comprensión.

Al respecto (Geiger, 1996), plantea que el territorio es una extensión terrestre que incluye una relación de poder o de posesión por parte de un individuo o de un grupo social, que contiene límites de soberanía, propiedad, apropiación, disciplina, vigilancia y jurisdicción, y comunica la idea de límites, de ahí que exprese una dinámica integrada por un conjunto de elementos objetivos y subjetivos, materiales e inmateriales construidos por los organismos sociales a partir de proyecciones colectivas e individuales. Estos elementos definen el territorio a partir de la existencia de un espacio geográfico en el cual un sujeto o un grupo social ejerce cierto dominio, una relación de poder, una calidad de poseedor o una facultad de apropiación, como afirma (Montañez, 2001), que a su vez crea un ejercicio de soberanía y el surgimiento de relaciones de identidad con dicho espacio, citado por (Rodríguez, 2010).

El territorio es un “agente de transformación y no un mero soporte de recursos y de las actividades económicas, ya que las empresas y los demás actores del territorio

interactúan entre sí organizándose para desarrollar la economía y la sociedad del territorio” (Vázquez, 1999, p. 30) citado por (Salvador, 2019).

Según (Scheljtman & Berdegué, 2003) el territorio, es el conjunto espacial de gente y de instituciones, con su historia y sus costumbres, sus recursos humanos y naturales, y sus relaciones con otros territorios, no es un espacio físico objetivamente existente, sino una construcción social, es decir, un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados, citado por (Núñez, 2017).

Según (Bervejillo, 2005) un territorio es un sistema complejo, emergente de la interacción recursiva entre sociedad y medio físico espacial, natural y construido. Es decir, el territorio no se puede confundir con el de un “soporte material” independiente, sobre el cual se despliega la actividad social, tampoco se puede reducir a la mera “espacialidad” o configuración espacial de la acción social, en un sentido abstracto y geométrico, citado por (Núñez, 2017).

Jorge Martín Cordero Torres hace referencia al territorio como el espacio contenedor de recursos y factores productivos. Con respecto al desarrollo rural, a éste se le puede concebir como un proceso de cambio social y crecimiento sostenible, que tiene como finalidad el progreso permanente de la comunidad rural y de cada individuo integrado en ella (Cordero, 2018).

El territorio es un fragmento espacial socialmente transformado, el cual posee un carácter dual, ya que al ser producto y proceso de la construcción de las relaciones sociales, recupera la dialéctica espacial y se convierte en contenedor de procesos políticos capaz de construir una unidad analítica para el desarrollo de políticas orientadas a delimitaciones espaciales concretas. (Forigua, 2018).

Refiriéndose al territorio dentro de la globalización (Salvador, 2019) expresa que cobra protagonismo al ser, no solo un soporte de recursos y actividades económicas sino también, un factor activo y decisivo del desarrollo al organizar los recursos económicos, humanos, institucionales, culturales e intangibles para mantener una ventaja competitiva que active la economía local y desarrolle la sociedad.

El territorio representa un espacio de construcción social y política en permanente transformación, a partir del uso de los recursos naturales, donde se generan procesos

sociales, económicos, productivos, culturales, políticos, ambientales, entre otros. Estos procesos se desarrollan en un ambiente de alta complejidad que se expresa en una trama de relaciones sociales, en cuyo seno se producen y visualizan consensos, pero también conflictos, resultados de la existencia de la diversidad de intereses y correlaciones de fuerza (Garrigó, Torres & Borrás, 2021).

Posiciones de las que el autor de la presente investigación asume que en Geografía se identifica el territorio en primera instancia como “un espacio geográfico calificado por una pertenencia jurídica” (George, 1994) citado por (Rodríguez, 2010, pág. 5), es decir, es un espacio político donde se ejerce la autoridad de un Estado (como el territorio cubano) o de una entidad administrativa de menor escala (territorio municipal, o provincial), referido en el artículo 166-168 de la Constitución de la República de Cuba en el Título VII sobre la Organización Territorial del Estado.

### **Planificación**

Como fundamento para el análisis del proceso de planificación territorial es necesario partir del concepto de planificación; la cual a través del tiempo ha sido definida por muchos autores, por lo que existen diversas definiciones que tratan de explicar qué es la planificación acerca de ello; el Che expresa que se tiene la ambición de forjar de la planificación un instrumento de dirección automático, lo más próximo al rigor matemático que sea posible y liberar la mayor cantidad de cuadros para los trabajos de investigación que son la base del futuro (Guevara, 1963).

Al respecto (Ahumada, 1966) citado por (Núñez, 2017) refiere que la planificación es una metodología para distinguir entre las opciones que se especializan porque facilita verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar las herramientas más eficaces.

Por su parte (Chadwik, 1972, p.24) refiere que la planificación “es un proceso de pensamiento humano y de la acción basado en dicho pensamiento hacia el futuro”, como se aprecia además de ver la planificación como un proceso, destaca esta como una actividad dinámica a través de la cual se elabora la ruta hacia el futuro y mediante acciones puede lograr ese futuro; mientras que (Otava, 1974, p.30) refiere que “la planificación es la ordenada y racional determinación de los recursos que se ponen en juego para la obtención de ciertos objetivos”.



Según (JosHilhorst, 1973) citado por (Núñez, 2017) refiere que la planificación es el proceso de decisión que se presenta a encausar una combinación óptima de acciones en un espacio específico y por el cual el uso de las herramientas de política sea coordinada, considerados los objetivos del medio y las restricciones impuestas por los recursos disponibles.

Sin embargo, (Sagasti, 1982) citado por (Núñez, 2017) plantea que el proceso de planificación es tomar decisiones por adelantado. Radica en identificar circunstancias futuras y tomar previsiones para revolverla de la mejor manera en función de objetivos anhelados. Lleva a definir medidas y derivar sus resultados, evaluando su utilidad frente a las diversas condiciones anticipadas, y manteniendo la máxima flexibilidad posible.

Como se puede apreciar en estas definiciones se destaca la planificación como un proceso que recorre varias etapas; dinámico y de importancia para que el ser humano pueda alcanzar en un futuro los resultados que persigue.

En el presente siglo se encuentran otras definiciones que amplían el concepto, tal es el caso de (Vioga, 2008) quién destaca que la planificación puede definirse como una fase necesaria en la dirección de cualquier actividad, la cual tiene como principal misión anticiparse al futuro o diseñarlo, facilitando la toma de decisiones previas. Por lo tanto, en términos generales, su ámbito de acción es universal y aplicable en cualquier régimen social y sistema de propiedad sobre los bienes de producción.

Para el grupo de investigación Eumedned de la Universidad de Málaga en España, la planificación se asume como el conjunto de procesos y gestiones que se aplican sobre uno o más recursos para la consecución de la estrategia de una organización, mediante un ciclo sistémico y continuo, definido por las funciones primordiales de planificación, organización, dirección o mando y control. (Eumedned, 2009) citado por (Pérez, 2020)

El proceso de planificación es donde se definen las estrategias, políticas y objetivos de las entidades; dichos elementos desencadenan un conjunto de procesos, los que, en dependencia del seguimiento y control que se le otorgue, permitirá que crezcan o disminuyan los indicadores del éxito de las entidades. La planificación es una de las funciones más importantes de la Gestión Empresarial y se considera la principal tarea de la administración, de ahí que su correcta utilización beneficiará la actividad económica nacional y el desarrollo del país (Pérez, 2020).

Más adelante expresa: la función de planificación establece metas organizacionales, así como define estrategias, objetivos y políticas para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Lo anterior se traduce en diseñar un futuro deseado e identificar las formas y los recursos para lograrlo corroborando que la planificación constituye la base para una sólida gestión (Pérez, 2020).

Recientemente refiriéndose a la planificación Hiram Marquetti Nodarse en su libro la crisis en el desarrollo económico en Cuba expresa la relevancia que ha mantenido la planificación en el mecanismo de regulación macroeconómica de la nación, cuyo peso restringe por sí solo las posibilidades de realizar la evaluación del impacto de las crisis apoyándose de forma exclusiva en el comportamiento cíclico de la economía nacional (Marquetti, 2021).

Todo lo que posibilita destacar que la planificación es un proceso continuo que se orienta a un resultado, por lo tanto, se refiere a decidir en el presente los recursos que se requieren para el logro de los resultados (objetivos) en un tiempo determinado en términos económicos, sociales, medioambientales, etc.

### **Planificación territorial**

A finales del siglo XX, varias iniciativas de la Unión Europea fomentaron la reaparición de los planes territoriales en Europa. De esta manera, aparece la “nueva planificación territorial estratégica” (Albrechts, 2006, 2010; Albrechts et al., 2019 & Farinós, 2010), que incorpora como principal diferencia frente a su predecesora el especial énfasis puesto en la evaluación de los planes. Así, esta planificación territorial estratégica se define como un proceso socio territorial transformador e integrador que pretende crear un marco para entender qué es un territorio y qué podría llegar a ser mediante su transformación (Albrecht, 2006, 2010) citado por (Pinazo & Tutistar, 2020).

La planificación regional es tanto una disciplina como una metodología para planificar regionalmente a través de la organización de las fuerzas y los recursos regionales, orientados al desarrollo integral de la sociedad en el plano económico y social. Otros objetivos de la planificación regional han estado relacionados con la integración, la disminución de los desequilibrios productivos y demográficos, el control de la

metropolización y el desarrollo de territorios específicos (Coraggio, 1981). Citado por (Rendón, 2022)

Según la Conferencia Europea de Ministros Responsables de la Ordenación del Territorio (CEMAT), la ordenación del territorio es una disciplina científica, una técnica administrativa y una política forjada como un enfoque multidisciplinario y general; cuya finalidad es un desarrollo equitativo de las regiones y la ordenación física del espacio según su concepción rectora (CEMAT, 1983) citado por (Rendón, 2022).

Según (Pujadas & Font, 1998) la planificación territorial tiene la función de la elaboración y aprobación de los planes que definen el modelo territorial futuro, lo cual se considera como una noción limitada de la planificación del territorio. Para estos autores el nivel de subordinación entre la planificación territorial y la planificación física y económica se muestra en un sentido inverso respecto al enfoque presentado por (González, 1985) citado por (Núñez, 2017).

De igual manera, Manuel Glave opina que “la planificación y el ordenamiento territorial tienen por finalidad complementar la planificación económica, social y ambiental con la dimensión territorial, racionalizar las intervenciones sobre el territorio y orientar su conservación y aprovechamiento sostenible” (Glave, 2012, pág. 138) citado por (Rendón, 2022).

Sugiere (Lisio, 2014) que se debe edificar una combinación de objetivos sociales, económicos, políticos, ambientales y territoriales que recojan de manera esquemática los valores, los fundamentos y los medios de los ámbitos de intervención, citado por (Rendón, 2020).

El enfoque de la cátedra de Planificación urbanística es coincidente con el del Consenso de Expertos preparatorio de Hábitat III (UN-Hábitat 2015) quienes definen a la planificación territorial como un proceso de toma de decisiones destinada a hacer efectivos, objetivos sociales, culturales, económicos y medioambientales, mediante el desarrollo de visiones espaciales, estrategias y planes y la aplicación de un conjunto de principios de política, herramientas y mecanismos institucionales participativos, procedimentales y normativos, citado por (Cuervo & Guerrero, 2018).

Por su parte, el geógrafo Horacio Capel en el año 2016 indica que la planificación territorial no puede estar determinada solo por la virtud de los objetivos económicos a

corto plazo, sino que también debe considerar aspectos sociales, culturales y ambientales, por lo cual es necesaria una aproximación al espacio y al objeto de la planificación, citado por (Rendón, 2022)

La planificación territorial anual seguirá siendo esencial en la satisfacción de las necesidades básicas y sus resultados deben aportar parcialmente a los objetivos totales de la planificación estratégica en la formulación y coordinación de las políticas de crecimiento económico. Significa, que dentro de la planificación territorial, necesariamente se insertarán segmentos de las metas de la planificación estratégica, según los plazos previstos de los objetivos y tareas para resolver el dilema de lo urgente con lo trascendente (Alarcón & Sánchez, 2018).

La planificación territorial como proceso de carácter integrado, basado en el nuevo enfoque del espacio-territorio, es una condición necesaria para la gestión del desarrollo, y el incremento de la capacidad de los gobiernos locales para gestionar los procesos de cambio. Independientemente de los niveles de articulación entre la diversidad de planes territoriales y que todos pudieran estar precedidos de un diagnóstico de población, la necesidad del enfoque poblacional presupone ir más allá de la utilización de la información demográfica, lo que implica que las variables de población se deban utilizar como elemento clave de este proceso y de las relaciones entre la población y la planificación territorial (Quiroga, 2019).

La planificación territorial es un subsistema del sistema de planificación de la economía nacional, lo que ha posibilitado activar el desarrollo económico y social a todo lo largo y ancho del país. Para ello se necesita, por una parte, garantizar de forma eficiente el uso de los recursos locales para cumplimentar los objetivos de la economía nacional y por otra, lograr el desarrollo económico y social de cada territorio en cuestión y eliminar las desproporciones existentes entre las diferentes provincias y dentro de cada una de ellas. (Mendoza, López & Lloret, 2020).

Sisko Fernando Rendón Cusi expresa que la planificación territorial es un proceso general e interdisciplinario que efectúa acciones dirigidas al desarrollo socioeconómico, la misma se muestra como un modelo de carácter integral que modula las variables socioeconómicas, ambientales y territoriales en una determinada esfera (Rendón, 2022).

## 1.2. Enfoque Prospectivo

La prospectiva, conocida como *prospective* en la lengua francesa, *foresight* en lengua inglesa o *prospeção* en lengua portuguesa se define así como un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas o instituciones del gobierno, la empresa y las universidades, en forma estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública (Sarría, 2008).

La prospectiva ha sido definida como el estudio técnico, científico, económico y social de la sociedad futura y la prevención de los medios ineludibles para que tales contextos se anticipen, en otras palabras la prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente aunque este actúa en el método de análisis. Es un panorama de futuros posibles, futuribles, que no son improbables teniendo en cuenta los estados inerciales del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores (Sarría, 2008).

Se entiende por prospectiva la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir. La trayectoria de la prospectiva viene del provenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado. La prospectiva es una reflexión para la acción y la antifatalidad que ofrece una clave para comprender y explicar la crisis (Sarría, 2008).

De este concepto se deducen siete ideas claves:

- Esclarecer la acción del presente a la luz del futuro
- Explorar futuros múltiples e inciertos
- Adoptar una visión global y sistémica
- Tener en cuenta los factores cualitativos y las estrategias de los actores
- Recordar siempre que no hay neutralidad entre la información y la previsión
- Optar por el pluralismo, la complementariedad de los enfoques
- Cuestionar los estereotipos

Estas siete ideas claves constituyen el fundamento de los análisis prospectivos y del Método de Escenarios (Sarría, 2008).

La prospectiva ayuda a tomar decisiones con respecto a determinadas estrategias que puedan adoptar organismos o instituciones tanto públicas como privadas que se desempeñan en espacios de actividad regulada o donde los mercados no ofrezcan una adecuada información del comportamiento de los actores. Se debe tener una visión retrospectiva, pues, hay que analizar modelos, enfoques y tendencias que han orientado y caracterizado las decisiones de los dirigentes de las organizaciones por años, demostrando que no existe una definición unívoca de estrategia, sino que existe una coherencia y compatibilidad entre ellas.

La prospectiva no contempla el futuro en la única prolongación del pasado porque el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por tanto, el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado: el futuro es múltiple e indeterminado. La pluralidad del futuro y los grados de libertad de la acción humana se explican mutuamente: el futuro no está escrito, está por hacer (Godet, 1993).

La CEPAL define a la prospectiva como un proceso de anticipación y exploración de criterios de expertos derivados de redes, de personas y organismos del gobierno, empresas y universidades, en forma organizada, interactiva, regulada y sinérgica para edificar visiones estratégicas del desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública. (CEPAL; 2006) citado por (Bértola & Bertoni, 2019).

Se define como prospectiva tecnológica el conjunto de tentativas sistemáticas para prestar atención a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con la intención de identificar las tecnologías emergentes que probablemente originen los mayores beneficios económicos o sociales. (Dueñas, Medina, Ramírez, Camacho & Sobenis, 2019)

Se considera una herramienta de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos y tecnologías que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro (Godet & Durance, 2007). El futuro lo construyen los actores sociales desde el presente (Mojica, 2010). Citado por (Dueñas, Medina, Ramírez, Camacho & Sobenis, 2019)

Al decir de (Cuervo & Guerrero, 2018), la prospectiva como enfoque, como herramienta y como práctica, aparece como una opción particularmente atractiva y útil que plantea

el desafío de entender el futuro como algo no predeterminado ni absolutamente incierto, por lo que indica enfocar los esfuerzos en el desarrollo de las capacidades para construirlo, de aquí se desprende la necesidad de incorporar el cambio y la incertidumbre como elementos de la reflexión que conduzcan a la acción y desarrollar mecanismos para anticipar, conocer y reflexionar acerca de las tendencias, prepararse para responder a lo impredecible y formular estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas.

El concepto de prospectiva cobra importancia cuando se emplea para abordar el futuro económico y social de las regiones, el cual debe reconocer las dimensiones del desarrollo local y las variables generadas por la sinergia de los actores en un territorio, y así encontrar las variables estratégicas sobre las cuales se deberían cimentar los planes de desarrollo local (Gómez, Thomé, Pérez & Martínez, 2019).

Por consiguiente la prospectiva como disciplina de las ciencias sociales, orientada hacia el cambio social, considera el futuro como un proceso histórico y como acción de crearlo transformando el presente. En su aplicación se ha convertido en una imprescindible herramienta, por contribuir en la comprensión y posibilidad de enfrentamiento a los retos que genera la velocidad de los cambios que ocurren en el entorno y al interior del país (Garrigó, Torres & Borrás, 2021).

Con una visión holística de la definición de prospectiva se aborda la planeación de escenarios que termina en la formulación de políticas públicas y empresariales que contribuyan al desarrollo económico y social de las regiones, así como la pertinencia de estrategias racionales y contingenciales que surgen de la elaboración de dicha política, definiendo el alcance de objetivos a mediano y largo plazo (Lora & Prieto, 2021).

El futuro siempre ha sido y será una incógnita que ha atraído el interés del ser humano, convirtiéndose en necesidad para de cierta manera prepararse para eventos que no están dentro del control del hombre. La reflexión del futuro ha sido constante en todas las ramas de la ciencia desarrollándose métodos cuantitativos y cualitativos, tomando como base eventos presentes y pasados que permitan estimar probabilidades de ocurrencia para determinados fenómenos. La metodología de planificar con enfoque prospectivo elaborada por Godet en 1997 es uno de los métodos más utilizados para el diseño de estrategias.

El enfoque prospectivo francés, el más utilizado en la actualidad, está representado por diversos pensadores, pero podría señalarse como referentes principales a Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel, los que dieron origen a la corriente voluntarista de prospectiva, también conocida como escuela francesa, la cual se centra en la elección del futuro, nombrada de esta manera porque para estos autores la elección es un acto de voluntad; de aquí que la corriente de estudios de futuro tanto de Berger como de Jouvenel está basada en la identificación de futuros posibles o futuribles para escoger el más conveniente y fabricarlo desde el presente, es decir, que el futuro ocurrirá en la medida en que se prepare por medio de acciones precisas, para estos autores el futuro no se predice, se construye (Forigua, 2018).

El Instituto de Prospectiva Estratégica en España (IPE) define la prospectiva como: Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas), así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado (IPE, 2003) citado por (Riaño & Mendoza, 2021), concepto al que se adhiere el autor de la presente investigación.

Por tanto, incorporación del enfoque prospectivo al proceso de planificación territorial es una herramienta que contribuye a dar mayor objetividad al proceso de planificación dado que con ello se construye el futuro a partir del futuro mismo, pero desde el presente que contiene los factores de cambio sin perder de vista el pasado en el que se encuentran los factores de inercia que es necesario combatir, unido a ello permite establecer prioridades, promueve la participación de los actores y la generación de alternativas estratégicas para el desarrollo del proceso de desarrollo económico y social, según los escenarios más probables. (Gelabert, Sánchez & Grave de Peralta, 2022)

### **1.3. Prospectiva Estratégica. Origen, conceptos claves e introducción a su práctica.**

A finales de los años 80 comienza a difundirse la expresión prospectiva estratégica, se define que la prospectiva trabaja el “qué”, y la estrategia se refiere al “cómo”, de tal



manera la prospectiva se enfoca en el diseño y análisis de futuros escenarios, mientras la estrategia se centra en la manera de cómo alcanzar un objetivo o los fines de una política. La prospectiva expresa que el futuro tiene varias opciones que son los escenarios, cada uno con sus características distintivas, por lo cual el concepto de prospectiva estratégica toma fuerza.

Surge con la corriente francesa de prospectiva, menos orientada hacia el pronóstico y más hacia la construcción de futuros, con la aplicación de un conjunto de métodos y técnicas matemáticas y estadísticas amplios, combinado con técnicas cualitativas que defienden el humanismo inherente a este tipo de estudios, en este sentido los aportes más significativos son los Michel Godet, cuya metodología para la construcción de escenarios es una de las más difundidas y utilizadas en América Latina.

La reflexión prospectiva y estratégica se hace indispensable, no sólo para poder contar con una visión territorial de conjunto y reelaborar las prioridades de acción de los actores en un marco de descentralización, sino además, para poder definir las condiciones necesarias de movilización y el saber hacer al servicio de posiciones coherentes en un contexto de estímulo a la creatividad y la innovación territorial que por lo general se hace difícil en muchos territorios.

La Prospectiva estratégica involucra esfuerzos sistemáticos por incidir en la construcción del futuro y sus impactos potenciales en la comunidad internacional. Constituye una disciplina que permite a cualquier tipo de actor, organización o institución identificar los factores emergentes de cambio y lograr beneficios a largo plazo (Farías, 2016) citado por (Del Rio, 2022).

Es una herramienta que desde hace muchos años viene aplicándose con éxito en los aspectos: tecnológico, económico, social, militar, entre otros. Su conceptualización ha sido establecida por numerosos autores como (Godet, 1993) con su aporte teórico clásico, y modelos fundamentales; (Mojica, 2005); (Medina, 2006); (Miklos & Tello, 2007); entre otros, ya en el ámbito moderno. Todos ellos coinciden en que es un procedimiento que permite manejar, a través de la formulación de diversas variantes de futuro basadas en el conocimiento del pasado y el presente, las características inherentes a cualquier sistema moderno de dirección, en ambientes de alta

incertidumbre, de cambio permanente y en sistemas caracterizados por interrelaciones múltiples: entre factores provocadores del mismo y sus consecuencias. (Armijos, 2019) En lo que concierne a las herramientas de la prospectiva estratégica (Godet, 2007) destaca que es preciso recordar su utilidad: estimular su imaginación, reducir las incoherencias, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva y permitir la apropiación. Sin embargo, tampoco hay que olvidar sus limitaciones y las ilusiones que se derivan de la formulación: las herramientas no deben sustituir a la reflexión, ni frenar la libertad de elección, citado por (Sánchez, 2020).

Desde hace más de 25 años hemos tenido la oportunidad de participar y colaborar en numerosos procesos de reflexión prospectiva estratégica desde el ámbito de la consultoría (*Prospektiker, LKS*) como desde el ámbito universitario (*Deusto Business School, TEC de Monterrey, UNED Colombia,*) o desde el gubernamental, y estamos en condiciones de afirmar que el proceso es a menudo más importante o al menos tan importante como los resultados del mismo (Astigarraga, 2016).

El profesor y experto en prospectiva tecnológica Greg Tegar señalaba también, que debido a la naturaleza interactiva de la prospectiva, los propios outputs del proceso son a menudo tan importantes o incluso más importantes que los propios productos (Astigarraga, 2016).

Así, identifica la posibilidad de obtener beneficios de ese proceso prospectivo estratégico a través de la implementación de las seis “C”s: Comunicación (*Communication*); Concentración (*Concentration*); Coordinación (*Coordination*); Consenso (*Consensus*); Compromiso (*Commitment*); Comprensión (*Comprehension*). (Tegart, 1999) citado por (Astigarraga, 2016).

El éxito del proceso de aplicación de la prospectiva estratégica, vendría como consecuencia de la integración de los seis criterios mencionados. La prospectiva estratégica territorial se centra en la prospectiva aplicada a los territorios, municipios, departamentos, distritos industriales, puertos etc. con el fin de promover la competitividad y el desarrollo integral de sus habitantes. En los últimos años, la prospectiva estratégica territorial se ha extendido bastante en Europa, Estados Unidos, América Latina, Australia (Astigarraga, 2016).

De hecho, muchos de los trabajos de prospectiva estratégica desarrollados recientemente se han centrado en el ámbito del futuro de los territorios. Los métodos utilizados son similares, pero adaptados a las condiciones peculiares regionales y locales en aspectos relativos a la movilización de agentes, la participación ciudadana y social, la estructura de las poblaciones, el impacto de las mega-tendencias o el planteamiento de los retos de futuro, por ejemplo (Astigarraga, 2016).

Por otro lado según (Astigarraga, 2016) los factores críticos de éxito de la aplicación de la prospectiva estratégica mencionados por las grandes organizaciones europeas consultadas por la *University of St Gallen*, fueron los siguientes:

- Lograr la participación de la alta dirección
- Fijar metas y objetivos explícitos, con control de resultados
- Realizar evaluación y revisión periódica del proceso. Es decir, dar continuidad a la prospectiva estratégica en la organización
- Prestar atención a la importancia del trabajo en red, a la creación de comunidad, a la comercialización de la prospectiva corporativa, a la utilización de portavoces, comunicadores o difusores de los trabajos de prospectiva

Objetivos claves de la Prospectiva Estratégica en la Organizaciones.

- 1- Identificación temprana de cambios y transformaciones en su entorno
- 2- Desarrollo de estrategias futuras consistentes
- 3- Estimular la construcción de futuro en la organización o territorio
- 4- Identificar y construir futuros servicios, productos o mercados

Finalmente, la prospectiva estratégica permite tomar en consideración las expectativas y aspiraciones de todos. Es necesario conducir hacia un verdadero proyecto de territorio con carácter estratégico (Godet, 2009).

### **1.3.1 Planificación prospectiva estratégica territorial**

Los procesos de uso y ocupación del territorio se caracterizan en la actualidad por una gran dinámica e incertidumbre y responden cada vez más a los cambios asociados a la apertura económica en el contexto de una economía global, indiscutiblemente que también tiene un notable predominio los modelos tradicionales de aprovechamiento de los recursos, los patrones socioculturales de organización y los estilos de desarrollo que trazan los gobiernos, y en esta trama de riesgos a la ruptura de las tendencias es

necesario el esbozo estratégico de futuro a través de la prospectiva, la cual presentará los escenarios más probables y con un esfuerzo mayor los escenarios deseados o alternativos. (Toledo, Álvarez & Azorín, 2018)

Coinciden (Popper, 2008); (Vásquez & Ortegón, 2006), en que los dos atributos fundamentales de los métodos de planificación prospectiva estratégica resultan su naturaleza y sus capacidades. En lo que respecta a su naturaleza, los métodos pueden ser caracterizados como cualitativos, cuantitativos o semi-cuantitativos. El segundo atributo se refiere a la posibilidad de reunir o procesar la información basada en la evidencia, experiencia, interacción o la creatividad. (Dueñas, Medina, Ramírez, Camacho & Sobenis, 2019)

Por tanto, la prospectiva es un elemento de apoyo a la decisión en la planificación estratégica territorial, ayuda a identificar los elementos claves de futuro para el territorio, es una herramienta metodológica que facilita y sistematiza la reflexión colectiva sobre el territorio y la construcción de imágenes o escenarios de futuro, facilita la anticipación para afrontar los cambios en el entorno y el seguimiento de los mismos en el territorio. (Mendiondo, Barrios, Núñez & Méndez, 2017)

A partir de las investigaciones de (Medina,2000); (Milkos & Tello, 2001); (Cuervo, 2007); (Cuervo & Máttar, 2013), etc., se concluye que la prospectiva además de permitir el diseño del futuro, aporta elementos a la planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades de determinadas situaciones futuras en un marco de complejidad; ofrece alternativas de elección y acción mediante la construcción de escenarios aportando información de largo plazo y contribuye a la formulación de estrategias con el fin de construir de manera conjunta el futuro desde el presente.

Otro gran componente de los ejercicios de prospectiva lo constituye la estrategia, pues, no basta con tener una visión de futuro, sino que es preciso diseñar las formas y medios para alcanzar esta visión; luego ejecutarlas y realizar los ajustes pertinentes de acuerdo con el monitoreo que se haga tanto de las tácticas como de las metas previstas para alcanzar la visión (Delgado, 2018).

La prospectiva es una de las herramientas que facilita el acceso a la fase de planificación territorial, generando escenarios o modelizaciones de sistemas territoriales futuros, que se adoptan como referencias para definir la imagen, objetivo o el sistema

territorial de largo plazo (Abdoli *et al.* 2018; Gómez Orea & Gómez Villarino, 2013) y se convierte en estratégica, cuando se llevan las técnicas prospectivas a la toma de decisiones estratégicas, lo que, como concepto, es bastante nuevo (Ídem *et al.* 2017) (Sanhueza & Peña, 2022.).

Plantean (Godet y Durance, 2011) que la prospectiva como tal, se concentra en el “¿Qué puede ocurrir?” (P1), pero se vuelve estratégica, cuando una organización o territorio se pregunta “¿Qué puedo hacer?” (P2). Después de haber respondido a esas dos preguntas, la estrategia parte del “¿Qué puedo hacer?” (P2) para hacerse otras dos preguntas: “¿Qué voy a hacer?” (P3) y “¿Cómo lo voy a hacer?” (P4). Es, entonces, que la prospectiva estratégica tiene un vínculo claro con la gestión estratégica y se debe entender como los procesos que ayudan a los tomadores de decisiones a trazar el curso de acción futuro de las empresas y los territorios (Godet & Durance, 2011; Ídem *et al.* 2017) citado por (Sanhueza y Peña, 2022.).

Según Fernández (2006), la prospectiva territorial puede definirse como una tentativa sistémica para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía, la política y la sociedad con el objetivo de identificar las tendencias emergentes, que probablemente generarán las transformaciones en el territorio. Para este autor, hay cinco elementos que constituyen una necesidad en todo ejercicio prospectivo:

1. **Anticipación.** Realización de previsiones de futuro sobre tendencias a largo plazo de índole social, económico y tecnológico
2. **Participación.** Desarrollo de métodos interactivos y participativos que involucren a una gran variedad de actores en las tareas de análisis y reflexión estratégica
3. **Redes.** Constitución de nuevas redes sociales en el territorio
4. **Visión.** Formulación de visiones estratégicas que guíen el dictado de políticas y la elaboración de planes de desarrollo
5. **Acción.** Determinación de implicaciones de las previsiones del futuro para la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones. (Fernández, 2006, p. 82) citado por (Forigua, 2018)

Por su parte (Espinosa, 2004) considera que es la prospectiva territorial, vista como un instrumento que posibilita una mirada integral y estratégica, la que permite obtener

configuraciones territoriales deseables y posibles a partir del diseño de escenarios territoriales y estrategias de desarrollo endógeno, citado por (Forigua, 2018).

Agrega (Espinosa, 2004) que la prospectiva territorial brinda herramientas y técnicas para explicar y comprender el modelo de desarrollo actual o sistema territorial y sus tendencias o gérmenes posteriores, posibilitando imaginar variados escenarios de futuro o modelos de desarrollo, evaluando cambios y opciones para poseer conocimientos acerca de nuevas necesidades, demandas, oportunidades y nuevas ideas actuales y futuras. Esta herramienta, como lo indica Espinosa, se dirige hacia asuntos claves y estratégicos para horizontes temporales de diez años o más, citado por (Forigua, 2018).

De acuerdo con las consideraciones expuestas, es necesario mencionar que como toda herramienta de planificación la prospectiva también posee limitaciones. (Fernández, 2012) señala que esta exige la realización de largos análisis y el establecimiento de redes de expertos que no logran resultados inmediatos y a su vez, requiere de ciertas políticas que pueden ser difíciles de implantar en instituciones territoriales emergentes y con escasas competencias, citado por (Forigua, 2018).

Desde la perspectiva de (Fernández, 2012), la idea de incertidumbre es desarrollada desde la práctica de planificación territorial, más específicamente desde las dificultades básicas que gravitan sobre los planificadores, destacando la constante incertidumbre que envuelve al futuro de los territorios, exponiendo que todo aquel que se enfrenta con la tarea de prever el futuro de un territorio a diez o quince años se encuentra con entornos cambiantes y con niveles de turbulencias importantes, citado por (Forigua, 2018).

El autor de la presente investigación coincide con (Serra, 2009), que plantea que dentro del proceso de formulación del plan estratégico se genera complementariedad entre la estrategia y la prospectiva, ya que, por un lado la prospectiva posibilita la capacidad de identificar a través del método de construcción de escenarios, hipótesis, alternativas de futuro, que puedan construir objetivos y ayudar a identificar los retos y oportunidades posibles dentro del territorio analizado. Por otro lado, la estrategia proporciona su capacidad de análisis determinando cuál de todos los futuros que se construyeron de

manera coherente puede ser el más posible y conveniente para el territorio, citado por (Forigua, 2018).

Argumentos como los de (Serra, 2009), (Salas, 2013) y (Fernández, 2012), coinciden en plantear que donde se vislumbran los efectos positivos de la utilización de la estrategia, la prospectiva y el método de construcción de escenarios es en los procesos de toma de decisiones relevantes o con grandes implicaciones de futuro que puede poseer un territorio. Considerando que estas tres herramientas son indispensables frente a la velocidad de los cambios económicos, sociales, tecnológicos y geopolíticos actuales, es necesario concebirlas en conjunto y no de manera individual, ya que una sin la otra no cobran sentido, citado por (Forigua, 2018).

Por lo que el autor del presente trabajo coincide con (Forigua, 2018) en que la planificación estratégica, la prospectiva y el método de construcción de escenarios son herramientas de planificación relativamente nuevas e innovadoras de gestión del desarrollo, que suponen cambios y transformaciones, que presumen tener que vencer resistencias y limitaciones.

#### **1.4 Procedimientos y metodologías de planeación estratégica y planificación territorial con enfoque prospectivo**

Son variados los modelos y procedimientos utilizados para la formulación de estrategias, que sirven como guía para transformaciones o modificaciones posteriores que den paso a planes cada vez más eficientes, en tal sentido a partir del surgimiento y evolución de la planeación estratégica, comenzaron a desarrollarse una serie de modelos de planeación estratégica con características similares y diferentes entre los que se pueden destacar: (Chandler, 1962), (Ansoff, 1962), (Menguzatto, 1984), (Yañes, 1989), (Sallenave, 1992), (Wright, 1994), (David, 1994), (Certo, 1995), (Steiner I, 1996), (Steiner II, 1996), (Jones, 1996), (Borges, 1996), (Pérez, 1996), (Goldsmith, 1997), (Navas, 1997), (Stoner, 1997), (Argenti, 1997), (Bueno, 1997), (Andrews, 1997), (Weelen, 1997), (Bienmas, 1997), (Strickland, 1997), (Fermín, 1998), (Gimbert, 1998), (Kotler I, 1998), (Kotler II, 1998), (Lazo, 1998), (Rodríguez, 1999), (Gárciga, 1999), (Hoshin, 2000), (BSC, 2002), (Ronda & Marcané, 2004) entre otros.

De manera general, los modelos o procedimientos desarrollados por los citados autores, tienen en común que cumplen con varios de los aspectos básicos del proceso

de planeación estratégica empleados tradicionalmente, dentro de los cuales se puede señalar el diagnóstico interno y externo, la definición de la misión y visión, el empleo de la matriz DAFO, la determinación de los objetivos estratégicos y la formulación e implementación de estrategias.

Sin embargo, muchos de estos estudios no toman en consideración aspectos como: todas las Áreas de Resultados Claves (ARC), estudios de los valores compartidos, los diferentes niveles estratégicos de las organizaciones en el proceso de formulación de estrategias. Además, las estrategias que se formulan son muy generales y no aplican el todo o en parte, fases importantes del método de construcción de escenarios, así como, de este período no se encontró ningún procedimiento o modelo para el desarrollo de la planeación estratégica que se basara en el método de construcción de escenarios como parte del proceso de planeación estratégica.

Desde mediados del siglo XX, se comienza a aplicar el enfoque prospectivo a los territorios aunque no se hablaba de prospectiva territorial y no es hasta la década de los 60 (Masé, 1964), que comienza a utilizarse el enfoque prospectivo en el proceso de planificación territorial, al decir de (Godet, 2007) quien refiere que la prospectiva es una herramienta de planificación de largo plazo que implementa un estudio para la anticipación del futuro, posibilitando la preparación a cambios posibles esperados.

A partir de ello, se pueden encontrar Guías, Metodologías, Procedimientos Metodológicos, etc., sobre la planificación territorial que tienen la particularidad de la aplicación del enfoque prospectivo convertido en herramienta potencial para el desarrollo local, pues, esboza y guía los caminos por los que se debe transitar, para desde el presente (donde se encuentran los factores de cambio) sin obviar el pasado (donde se encuentran los factores de inercia) construir el futuro que se desea a partir de los escenarios elaborados y la formulación de políticas, estrategias y acciones, de tal manera emerge el enfoque prospectivo que aporta métodos, técnicas y herramientas para dentro de lo posible reducir el nivel de incertidumbre acerca del futuro, facilitando la toma de decisiones a largo plazo.

Entre muchos autores (Anexo 2) se destacan el de Dirección Nacional de Planeación de Colombia (DNPC, 2003); (Mojica, 2004); el del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan de Costa Rica, 2005); (Sarría y Becerra, 2008); (Godet,



2009); (Perdomo & Izquierdo, 2011); (Salas, 2013); (Ubilla & Lastra, 2014); (Castillo, Benjamín, Betancourt & Benavides, 2015); (Vitale, et.al, 2016); (Grupo de Desarrollo Local- Consejo de la Administración Provincial de Holguín, 2017); (Pineda, 2017); (Mendiondo et.al, 2017); en todos los casos se parte de la elaboración del diagnóstico estratégico, determinación de las variables claves mediante el Análisis Estructural y la elaboración de escenarios; reconocen la necesidad de la participación de los actores económicos y la comunidad en el proceso de elaboración del plan, aspecto que en ocasiones se declara pero no se tiene en cuenta.

Sin embargo, en ninguno se aplican las Técnicas de Análisis Regional (TAR) como técnicas para el diagnóstico territorial que posibilitan conocer la situación de la estructura económica territorial en términos de sus actividades o sectores económicos fundamentales para el municipio y desde este para el nivel jerárquico superior, la permanencia o modificación de la estructura económica de un período a otro y su especialización en términos de sectores de lento o rápido crecimiento, así como la competitividad territorial, ello lo que da pautas para identificar puntos fuertes y débiles en el territorio que han de ser objetivos del plan, ya que los problemas estructurales que presentan muchos territorios requieren de decisiones que trascienden el corto plazo.

Por otra parte, aunque el proceso de elaboración de escenarios tiene un carácter modular, por lo general, (excepto Godet que simula el proceso en su conjunto), los procedimientos analizados se centran en la primera tarea de la Etapa 1. Construcción de la Base referida a la delimitación del sistema a partir del diagnóstico estratégico y la determinación de las variables clave, no considerando el Análisis Morfológico y la probabilización de hipótesis mediante el software SMIC-PROB-EXPERT como técnicas para la elaboración de escenarios.

Acerca del enfoque de la prospectiva para los territorios (Godet, 2009) refiere que "...En los territorios se recurre a la prospectiva por los diversos desafíos a los que se enfrentan los actores territoriales..." p.75.; quien agrega más adelante "... Como siempre, las estructuras, los comportamientos y la calidad de los hombres marcarán la diferencia entre los ganadores y los perdedores (...). La explicación está casi siempre en la falta de calidad del manejo, que no logra prever, innovar y motivar a los hombres.

Los territorios en dificultad viven esa misma realidad: antes de ayudarlos, es necesario sustituir a sus dirigentes.” p.98.

Considerando estas valoraciones de Godet como una realidad a que se enfrentan los territorios cubanos en general y el municipio Cacocum en particular, el autor de la presente investigación, sustentó la elaboración del procedimiento al planteado por (Godet, 2009) en su obra, La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios, adecuando a partir del análisis territorial mediante las TAR el proceso de diagnóstico, así como elementos del modelo de (Ronda, 1994) y otros considerados en el proceso de planeación estratégica presentes en la EDM.

## CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE PROSPECTIVO EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL EN EL MUNICIPIO CACOCUM

En el presente capítulo, a partir del análisis de los fundamentos teóricos, históricos y metodológicos que sustentan la investigación y las limitaciones en el proceso de planificación territorial se expone el planteamiento teórico del procedimiento propuesto para la planificación territorial con enfoque prospectivo; en el mismo se describen las etapas, los pasos para su implementación, así como los métodos, técnicas y herramientas básicas a seguir en el proceso para su aplicación.

### **2.1. Bases teórico-conceptuales en que se sustenta el procedimiento para la planificación territorial con enfoque prospectivo**

El procedimiento diseñado refiere el objetivo, la descripción de las actividades a desarrollar en cada una de las etapas y pasos que lo conforman; los métodos, técnicas y herramientas a emplear; las fuentes de obtención de información necesarias y las salidas, lo cual facilita su comprensión y aplicación teniendo en cuenta las condiciones del entorno en que se mueve el municipio en un momento determinado para su actualización y ajuste.

La revisión de la bibliografía acerca de la prospectiva en general y la territorial en particular, así como el análisis de procedimientos empleados para la planificación territorial y en lo fundamental con enfoque prospectivo en el municipio, se sustenta en que la prospectiva cumple la función de ser un elemento novedoso en el proceso de planificación territorial, al identificarse con el uso de los métodos que esta utiliza, las variables claves de futuro, por lo se convierte en una herramienta metodológica que facilita la reflexión por los actores sobre el territorio y la construcción de escenarios como camino hacia el futuro, contribuyendo a que vaya de la anticipación a partir del diagnóstico estratégico a la acción y de ahí, a la apropiación con base en la formulación de políticas, estrategias y acciones para enfrentar los cambios en el entorno y construir el futuro del territorio; por lo que se considera que todo proceso de planificación de desarrollo territorial exige una mirada a distancia para darle objetividad al proceso, por lo cual cada uno de los actores locales involucrados en la planificación debe poseer cierta capacidad prospectiva para lograr niveles de certeza.

Para la aplicación de determinadas técnicas o herramientas, es necesario asegurar la pertinencia, confiabilidad y consistencia de la información recopilada, por ello, en los siguientes sub-epígrafes se explicará la estructura que adopta la información inicial, presentando los datos iniciales que son necesarios, la variable e índices considerados; para lo cual se revisó una amplia bibliografía internacional y nacional sobre el tema.

Para el desarrollo del procedimiento se necesita de la existencia de un grupo de premisas, que se exponen a continuación:

- **Reconocimiento** por los actores decisores sobre la necesidad de la elaboración del plan con enfoque prospectivo en el territorio objeto de estudio, pues, sólo se pueden formular y ejecutar las políticas, estrategias y acciones en la medida en que exista un compromiso del gobierno local y los diversos actores del municipio, que estos reconozcan que este proceso es necesario para asegurar el desarrollo desde lo local y con visión de futuro.
- **Liderazgo:** los actores en los diferentes niveles y sectores que intervienen en su ejecución deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente en el nivel correspondiente.
- **Compromiso:** del gobierno, los diferentes sectores y los pobladores, deberán tener un compromiso real con los resultados y el éxito del proceso y del futuro que quieren construir, por lo que deben participar de forma activa en el proceso.
- **Voluntad:** de los directivos del territorio para asumir el procedimiento y su aplicación.

En este proceso se identifica como **frontera:** la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) y los actores que en este proceso intervienen.

La implementación del procedimiento requiere enfrentar el reto de la planificación territorial desde una perspectiva interdisciplinaria e integral, a fin de alcanzar resultados concretos respecto a los objetivos que se planteen para el largo plazo.

### **2.1.1. Planteamiento teórico del Procedimiento para la aplicación del enfoque prospectivo al proceso de planificación territorial**

#### **Objetivo del procedimiento**

Ofrecer al gobierno municipal una herramienta para la aplicación del enfoque prospectivo al proceso de planificación territorial que permita la formulación de

estrategias y acciones que servirán de base para la toma de decisiones territoriales y el diseño de nuevas políticas económicas y sociales en torno al desarrollo territorial.

### **Descripción**

En la **Figura 1** se presenta la propuesta del procedimiento, que permitirá aplicar el enfoque prospectivo al proceso de planificación territorial, lo que a partir del diagnóstico estratégico, posibilitará la elaboración de escenarios y la formulación de estrategias y acciones para su consecución, ello estará sustentado en la EDM como documento base y la formulación de políticas territoriales para su implementación.

El horizonte temporal para culminar todo el proceso estará en función de varios elementos:

- La existencia de experiencias previas
- La capacidad de ejecución del grupo de trabajo
- La disponibilidad de recursos y el apoyo de autoridades locales y/o nacionales

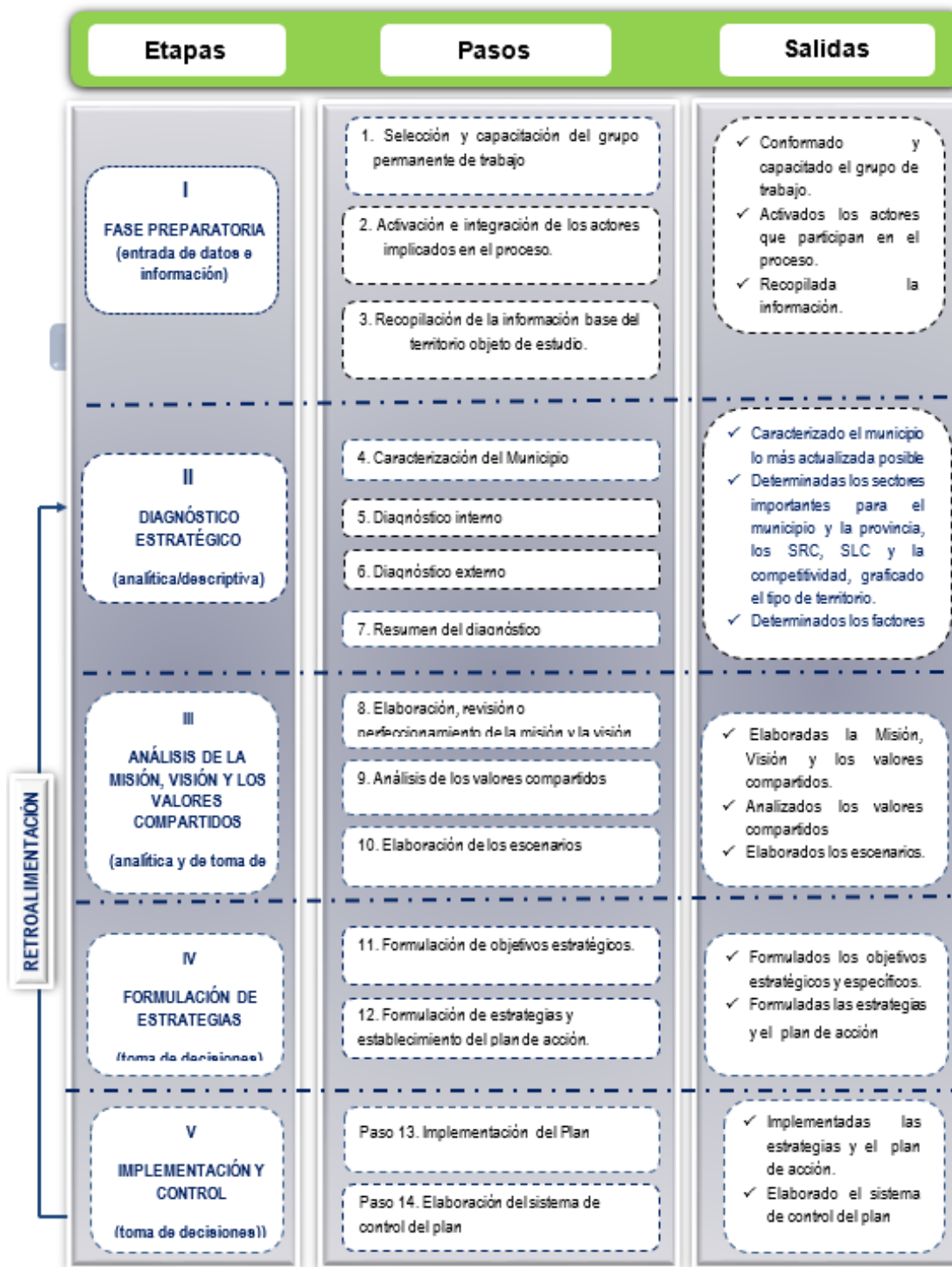
Por lo que el autor estima que se necesitan no menos de 6 meses para cubrir adecuadamente cada una de las etapas propuestas.

Unido a ello, el plan debe estar insertado y estrechamente vinculado con las líneas estratégicas del país para el territorio en relación con otros, para el logro de las condiciones necesarias que permitan la implementación de las estrategias y acciones que se formulen y obtener el resultado esperado, así como, lograr la necesaria articulación entre las actividades económico/sociales del territorio y con otros que puedan contribuir al desarrollo del municipio, ello permitirá la complementariedad y no la duplicación de esfuerzos.

El procedimiento está compuesto por 5 etapas y 14 pasos, que se exponen de manera lineal, de modo que la consecución de una lleve a la siguiente, excepto la última, que es transversal a lo largo de la aplicación del mismo, por lo que cada una de las fases, debe conducir a la obtención de un resultado concreto, en él se plantean las fuentes de información, los métodos, técnicas y herramientas a emplear y las salidas que se deben obtener en cada etapa.

**Figura 1**

*Procedimiento para la elaboración del plan territorial con enfoque prospectivo.*



## **2.2. Planteamiento teórico del procedimiento para la elaboración del Plan Prospectivo Territorial del municipio Cacocum**

### **Etapas I: Fase Preparatoria (entrada de datos e información)**

**Objetivo:** crear las condiciones organizativas necesarias para la aplicación de las siguientes etapas del procedimiento a partir de establecer la información básica de entrada que guiará el proceso de planificación territorial con enfoque prospectivo.

#### **Descripción**

Para concretar esta etapa, se debe constituir un grupo de trabajo en el cual los especialistas de la Filial Universitaria Municipal FUM deben jugar un papel esencial en su conducción y capacitación, estará integrado por especialistas y actores de las actividades económicas presentes en el municipio, personas que se caracterizan como líderes de opinión, (su selección estará influenciada por el rol que pueden desempeñar en la planificación del territorio en lo fundamental por el grado de percepción que poseen del desempeño del municipio como territorio), que será el encargado de contribuir al cumplimiento de las etapas y pasos del procedimiento en su proceso de aplicación, así como para recopilar la mayor cantidad de datos e información posible sobre el territorio referidas a (reseña histórica, principales indicadores económicos a partir del análisis del comportamiento en los últimos cinco años de los Indicadores Globales, niveles de producción, situación de la estructura de sus actividades económicas, y su tendencia histórica, entre otros, etc.), así como, se deben reflejar sus dimensiones socio-económicas, político-legales y ambientales, solo así se garantiza el éxito en el proceso.

Se recopilan, ordenan y analizan los datos según la nomenclatura de actividades económicas de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) y se desagregan hasta el nivel de Consejo Popular (CP), con el fin de determinar la importancia de las mismas para el municipio desde el CP, para lo cual resulta necesario obtener la mayor cantidad de información posible, existente sobre el municipio y su aporte al desarrollo territorial.

**Fuentes de información:** revisión de fuentes primarias y secundarias, mapas del territorio

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Dinámicas, Talleres Grupales, Conferencias Especializadas, recopilación, análisis y síntesis de los datos y la información, entrevistas a directivos, especialistas del territorio y actores territoriales, seminarios, dinámicas grupales y Talleres de prospectiva, entre otros.

**Salidas:** conformado y capacitado el grupo de trabajo; creado el sistema de información de base para el estudio; territorio caracterizado en todas sus dimensiones e identificados los actores implicados en el proceso.

Los documentos y apuntes sobre el territorio y su relación con la EDM, así como los informes elaborados en esta fase constituirán insumos de trabajo para las siguientes etapas.

Esta etapa se concreta en los siguientes pasos:

**Paso 1.** Selección y capacitación del grupo permanente de trabajo

### **Selección**

El grupo de trabajo será el encargado de liderar el proceso dirigido a la conformación del plan, para lo cual sus miembros se deben seleccionar a partir del conocimiento, dominio teórico y experiencia profesional en relación con la el trabajo a realizar con el acompañamiento de la Filial Universitaria Municipal (FUM); el grupo se encargará de dirigir la aplicación del procedimiento propuesto, lo que garantiza que los datos e información recopilada sean las más acertadas para el logro del objetivo general del procedimiento; en el mismo estarán representados directivos o especialistas del territorio (actores locales, productores, proveedores, representantes del gobierno local, asociaciones de productores, instituciones de educación, y otros que se consideren.

### **Capacitación**

Una vez constituido el grupo, se le dará a conocer la naturaleza de la investigación, los componentes del procedimiento y los pasos a seguir, los objetivos y las tareas que se deben acometer para su cumplimiento, de igual forma debe ser capacitado en las distintas etapas y pasos, los métodos, técnicas y herramientas a emplear en la aplicación del procedimiento a través de Conferencias Panorámicas, Seminarios, Talleres y Dinámicas Grupales (generar ideas). Se debe garantizar que estos comprendan las técnicas, herramientas y variables a considerar para el diagnóstico estratégico y la elaboración de los escenarios como base para la formulación de las



políticas, estrategias y acciones territoriales. El grupo realizará sesiones de trabajo para desarrollar los diferentes pasos por los que transitará este proceso.

Además, una vez capacitado, se realizará por el grupo de trabajo la definición y diseño de las técnicas y herramientas a aplicar, por lo que se deben definir aquellas que se deben utilizar para el análisis interno y externo, así como la guía(s) de entrevistas, cuestionarios, listas de chequeo, evaluación de indicadores, encuestas, matrices; etc.

### **Paso 2.** Activación e integración de los actores implicados en el proceso

En el desarrollo de un territorio intervienen diversos actores, entre los que se destacan: el gobierno municipal como guía del proceso, los organismos, las comunidades, y organizaciones, entre otros, estos determinarán su éxito o fracaso. Por ello es necesario que desde el inicio todos estén conscientes del rol que juegan en la planificación como herramienta para el desarrollo del territorio así como, los beneficios y exigencias que de este se desprenden; por lo que se debe diseñar un programa de formación acerca de la planificación prospectiva para los actores del territorio que participan en el proceso de planificación en el municipio con base en los beneficios que este aporta en su nivel y calidad de vida en el mediano y largo plazos.

### **Paso 3.** Recopilación de la información de base del territorio objeto de estudio

En este paso se realizará un primer acercamiento general al territorio, se recopilará información existente sobre el municipio contenida en las diversas fuentes documentales elaboradas por diferentes instituciones locales, entre las más significativas se pueden señalar: informes de la situación económica del territorio, la información que se registra en el Anuario Estadístico del municipio que publica la ONEI, en lo referido a la clasificación de las organizaciones que integran la estructura económica municipal y en Empleo y salarios, la clasificación por tipo de actividad económica a partir del nomenclador de actividades económicas (NAE), Población y Salud, etc., las bases de datos municipales, estudios preliminares y los informes elaborados por las diversas instituciones vinculadas al desarrollo de la localidad, los servicios básicos que se brindan a la población residente, la identificación de planes y proyectos de impacto territorial en lo fundamental de producción de alimentos, situación en el municipio de los Programas de la Agricultura; indicadores en índices de población y el comportamiento migratorio; actividades e indicadores sociales y culturales de

manera comparativa o tendencial; logros fundamentales hasta el presente, cambios más importantes, etc.

Se recomienda visitar los organismos seleccionados donde se entrevistarán a especialistas de los organismos; empresas asentadas en el territorio, Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), y los nuevos actores económicos, entre otros; además, se consultarán las fuentes de información referidas en los epígrafes anteriores y utilizados en esta investigación.

Todo lo que aportará una fotografía preliminar del territorio que permitirá el diseño y ejecución rigurosa del análisis de la situación y es el tipo de información que debe ser localizada y analizada por el Grupo de Trabajo para poder desarrollar las etapas siguientes.

## **Etapas II: Diagnóstico Estratégico (descriptiva-analítica)**

**Objetivo:** determinar de manera explícita la situación del municipio que permita la definición de su situación actual y la identificación de los factores clave de éxito, su posición estratégica y los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia como base para la formulación de políticas, estrategias y acciones territoriales. (Anexo 3)

### **Descripción**

La planificación territorial es un producto social e histórico que se caracteriza por su carácter multidimensional, la que se expresa en su dimensión económica general, socio-cultural, ambiental y político-institucional, por ello será necesario a partir de la información recopilada y los factores del entorno (ambiente interno y externo) territorial el análisis multidimensional del municipio, ello permite una visión global que aportará las variables o factores clave y los insumos necesarios para la elaboración del plan.

Esta es una de las etapas más importante y exhaustiva del proceso de planificación, que tiene como base la información recopilada y procesada de la etapa anterior, y aquellas que sea necesario recopilar por otras fuentes, como información no publicada, trabajo de campo específicas para el diagnóstico, etc., que permita una descripción lo más actual posible de la situación del territorio.

En esta, se partirá de sintetizar y analizar los factores anteriormente identificados del macro entorno, micro entorno y del ambiente interno del municipio, análisis que debe ser lo más exhaustivo posible, analizando a partir de datos cuantitativos e información

cualitativa la situación de los factores presentes en el entorno y los propios, se aplicarán el sistema de matrices de evaluación de factores internos y externos; información que se resumirá a través de la construcción y análisis de la Matriz DAFO.

A partir de los factores resultantes del diagnóstico, se realizará una reducción de listado (entre 20 y 25 factores), para mediante el Análisis Estructural a través del software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzado Multiplicación Aplicado a una Clasificación), determinar los factores clave para el desarrollo local del territorio, con ello se precisará la posición estratégica del municipio.

**Fuentes de información:** informes estadísticos emitidos por organismos oficiales, planes de períodos anteriores, informes de la economía territorial, provincial y del país, estudios anteriores, así como los resultados de la aplicación de métodos empíricos y otras fuentes primarias y secundarias.

**Métodos, técnicas y herramientas:** búsqueda bibliográfica, entrevistas, revisión de documentos, consultas a especialistas de Organismos Globales (DMEP, DMFP, DME ONEi del municipio, DMPF, etc.) y otros actores económicos; aplicación de encuestas y guías de observación participante o no, generación de ideas (Tormenta de ideas), métodos para la búsqueda de consenso, Hoja de Cálculo Microsoft Excel para la tabulación y presentación de la información en el Sistema de matrices de la Matriz SECRE, de Especialización interna y externa, y las resultantes del análisis de la estructura y la dinámica territorial; las matrices MEFI y MEFE para resumir la situación estratégica del municipio en la DAFO; el software MICMAC en (Godet, 2007, págs.63-68) para la determinación de las variables clave; los software MORPHOL, el método Delphi y el software SMIC-PROB-EXPERT para la identificación y elaboración de los escenarios en (Godet, 2007, págs. 74-77; 78-79; 82-85).(Anexos 4 al 10)

**Salidas:** determinada la situación actual del municipio; sus principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; su posición estratégica, los factores clave y los escenarios elaborados.

Para ello se desarrollarán los siguientes pasos:

#### **Paso 4.** Caracterización en profundidad del municipio

Con base en la información obtenida en el paso anterior se realizará una descripción del municipio lo más actualizada posible, haciendo énfasis en los elementos

esenciales sobre su historia, su misión, visión y valores estratégicos (Anexo 11), ubicación geográfica y límites territoriales, principales actividades económico-productivas que permita aportar información al desarrollo de los pasos posteriores y otros aspectos de importancia, así como las características histórico-culturales, físico-geográfico, demografía, asentamientos humanos y Consejos Populares con el fin de identificar las características particulares y esenciales del territorio en su contribución al desarrollo local.

#### **Paso 5. Diagnóstico interno**

El diagnóstico interno tiene como fin evaluar las capacidades internas del municipio, es decir, los recursos con que cuenta, que le permita identificar y evaluar sus puntos fuertes y débiles, ello es el soporte para las etapas subsiguientes, implementar las estrategias que conlleven a la consecución de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, es necesario conocer de forma profunda el territorio que permita determinar sus puntos fuertes y débiles, por ello se debe tener en cuenta el análisis de los siguientes aspectos:

#### **Análisis de la especialización regional; la influencia de la estructura económica en la dinámica territorial**

Las técnicas de análisis regional (TAR) constituyen un valioso instrumento de trabajo para la planificación territorial (Anexo 12), contribuyen a que se dé respuestas en relación al dinamismo, a la estructura y otras interrogantes de acuerdo con la región, no obstante, es criterio del grupo de trabajo la profundidad del análisis a realizar pudiéndose apoyar en la bibliografía existente sobre el tema.

Esta técnica permite identificar los sectores o actividades más importantes para el territorio, considerando aquellos que tienen mayor peso relativo en su estructura económica, aquellos que desde el municipio son importantes para la provincia, así como la modificación o permanencia de la estructura económica territorial.

Una vez analizada la estructura económica del territorio objeto de análisis, es preciso determinar los componentes que desde el punto de vista estructural inciden en la dinámica territorial, por lo cual se determinan tres factores de cambio regional que distingue la versión más simplificada del Método Diferencial-Estructural (MDE):

- Variación o Efecto Total (R o ET): se expresa en la magnitud que se hubiese alcanzado en el municipio si hubiese tenido el mismo ritmo de crecimiento de la provincia
- Variación o Efecto Estructural (P o EE): se obtiene como resultado de la composición estructural del territorio, se calcula considerando la diferencia entre la estructura del territorio con el crecimiento de la tasa global. Puede ser positiva o negativa. En el primer caso indica que el territorio se especializa en sectores de rápido crecimiento a nivel provincial y en caso negativo significa que se especializa en sectores de lento crecimiento
- Variación o efecto diferencial (D o ED): expresa la tasa de crecimiento de determinados sectores, siendo mayor o menor en el municipio que la media provincial, mide la competitividad territorial

El cálculo de la variación diferencial les especifica a los actores-decisores una vez identificados los problemas de competitividad de la estructura económica, cuál o cuáles actividades concretas deben atender primero y no se pierden en el conjunto total de actividades del territorio, considerando que permite analizar la composición de la estructura económica territorial en términos de Sectores de Lento y de Rápido Crecimiento (SLC, SRC), así como la situación de la competitividad territorial y de cada uno de los sectores de la estructura económica municipal.

### **Análisis multidimensional del territorio**

Se tendrá en cuenta en este paso el análisis del estado actual del territorio considerando las dimensiones: económica, socio-cultural e histórico, ambiental y político legal, lo que se detalla en Anexo 13.

### **Análisis social del territorio**

El nivel socioeconómico: ya que la calidad de vida es heterogénea en cuanto a grupos familiares y rango de edades, por tanto, se puede segmentar por clases: baja, media, media - alta y alta, por lo que su análisis debe revelar información de tipo cuantitativo y cualitativo referida a:

- Información cuantitativa: cantidad de habitantes, habitantes en edad laboral, gasto medio; edad, sexo, nivel de estudios, ingresos, etc.

- Información cualitativa: características de la población; origen; motivaciones y expectativas; afectaciones; medio de transporte que demandan; características culturales, profesiones; etc

### **Análisis de la fuerza laboral**

Para este análisis se tendrá en cuenta en análisis de la población económicamente activa, su nivel de escolaridad, sexo, edad, compromiso con su municipio.

### **Análisis del estado técnico de la infraestructura técnica, social, de apoyo y facilidades de acceso**

Se refiere a la dotación de bienes y servicios con que cuenta el territorio para sostener sus estructuras sociales y productivas que como tal condicionan el desarrollo territorial, por lo que se debe diagnosticar la situación de los servicios básicos:

- Redes eléctricas e iluminación pública
- Comunicaciones
- Red de acueducto y alcantarillado
- Radio y televisión
- Estado técnico constructivo: estado técnico constructivo de las edificaciones enfatizando en aquellas que tendrán un papel importante en la oferta turística
- Red Vial
- Transporte (puertos, aeropuertos, ómnibus, taxis) y operadores estatales y privados
- Otros servicios (comercio, salud, educación, comunicaciones, etc.)

Realizado el diagnóstico interno se lista por el grupo los puntos fuertes y débiles del municipio y mediante la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se determinará su situación interna.

### **Paso 6. Diagnóstico externo**

#### **➤ Análisis de los factores del macroentorno**

Todos los sistemas pueden ser afectados en menor o mayor grado por las fuerzas del macroentorno, es decir, los factores económicos, político-legales, tecnológicos, sociales, ambientales, entre otras; estas por lo general, no están bajo el control directo de los sistemas en este caso el territorio, por lo tanto, se debe actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo, por lo que el análisis de la situación de cada factor será base para

identificar y analizar las amenazas y oportunidades que le ofrecen al territorio las fuerzas del macroentorno.

Realizado el diagnóstico se lista por el grupo las amenazas y oportunidades del territorio y mediante la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se determinará la situación externa del municipio.

### **Análisis de los factores del microentorno**

Las fuerzas del microentorno influyen directamente en las operaciones del territorio e inciden poderosamente su planeación estratégica. El análisis del micro entorno comprende el estudio de todos los actores adyacentes en diferentes direcciones del municipio, por esta razón, es necesario comprender cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con la forma de funcionamiento. Se debe analizar el territorio y su estructura con tal de evaluar su capacidad en cuanto a las oportunidades existentes y potenciales, y prever el desarrollo del mismo.

Mediante el diagnóstico realizado se determinará las debilidades y amenazas del territorio y mediante la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se determinará la situación interna del municipio.

### **Paso 7. Resumen del diagnóstico**

De los resultados anteriores se debe resumir la información obtenida de manera que se convierta en insumo del proceso de formulación de estrategias, por ello una vez que se conoce su situación interna - externa, se está en condiciones de identificar los factores que favorecen o entorpecen el desarrollo del municipio como insumo para la identificación de las variables clave y elaborar los escenarios que orientan las políticas y estrategias a formular, así como las acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y buscar aquellos elementos que propicien su desarrollo a partir de la elaboración de programas y proyectos.

La información obtenida del diagnóstico (interno y externo), con base en las matrices de entrada SECRE (**Sector / Región**) y sus matrices resultantes; la MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), la MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), y la DAFO se crean las condiciones para la reducción de listado y con la utilización del software MICMAC identificar las variables clave que caracterizan el

municipio, (Godet, 2007).

### **ETAPA III. ANÁLISIS DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES COMPARTIDOS (analítica descriptiva)**

**Objetivo:** Identificar posibles carencias en la formulación de la misión y la visión y se definirán los valores compartidos relacionados con la cultura del territorio para asumir los cambios que se producirán tanto en el entorno como en el territorio.

**Descripción:** La misión es una formulación escrita, elaborada por el grupo de trabajo, que una vez elaborada debe ser comunicada a sus diferentes públicos, ella expresa la razón de ser, la meta que moviliza las energías y capacidades, debe ser duradera en el tiempo, inspiradora e importante para los diferentes públicos. Expresa las principales necesidades del territorio, sus principales actividades económicas y los recursos con que cuenta, para ello, en su redacción revela el concepto del territorio en términos de qué es y dónde quiere llegar, por lo que constituye el aporte más importante y significativo del proceso de planificación.

Por su parte la Visión se formula para un horizonte temporal de mediano plazo, estando la principal fuerza de esta no en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso que sustituye el sueño o las indicaciones para convertirse en los deseos factibles y compartidos de todos los actores económicos o no de un territorio.

Mientras que los valores compartidos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura territorial y que condicionan o guían los comportamientos y las conductas de los individuos. Su proceso de formación continua, evaluación y control es responsabilidad de los directivos del territorio con la implicación de todos hasta la base.

**Fuentes de información:** Estrategia de Desarrollo Municipal, documentos de planeación existentes en el municipio, otros estudios relacionados con el tema.

**Métodos y técnicas a utilizar:** Análisis documental, entrevistas, encuestas, trabajo en grupo, matrices de evaluación de la misión y visión, la observación directa y búsqueda de consenso.

**Salidas:** Revisados, reevaluados y/o declarados la Misión, Visión y los valores compartidos

Para el desarrollo de esta etapa se deben cumplir los siguientes pasos:



**Paso 8.** Elaboración, revisión o perfeccionamiento de la misión y la visión. Perfeccionamiento de la misión y la visión. (Anexo 14)

### **Revisión y perfeccionamiento de la misión.**

La misión es una formulación escrita que expresa la razón de ser de un territorio u organización, es el objetivo supremo que moviliza las energías y capacidades, ella expresa el concepto de territorio que se quiere, su principal actividad y las necesidades principales del territorio que se propone satisfacer. Constituye el aporte más importante y significativo a la sociedad, por ello una vez declarada debe ser duradera en el tiempo, ser motivadora y orientar a la acción de todos los actores de un territorio.

De existir la misión esta se debe revisar de manera que se valore si expresa la razón más amplia que justifica la existencia del territorio, es decir, su razón de ser. Ella será evaluada por los diferentes actores del territorio a través de la matriz de evaluación de misión, así como, se aplicará un cuestionario propuesto por (Ronda, 2007), a los diferentes actores del territorio que considere el grupo de trabajo entre ellos directivos, empresarios, funcionarios locales, trabajadores y población a partir de una muestra seleccionada, los cuales una vez aprobada actuarán como voceros ante el cambio.

Con estos resultados, si es necesario se procede a reformular la misión; es importante que la misión esté dirigida al desarrollo y fomento de los valores positivos y que no solo responda a los cambios, sino que los promueva, de aquí que en su formulación se tenga en cuenta los escenarios elaborados.

### **Revisión y perfeccionamiento de la visión.**

La principal fuerza de la visión no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un grupo. Por ello se debe formular de manera que refleje el estado ideal que se pretende alcanzar en un período determinado (la misión es duradera en el tiempo, mientras que la visión tiene un horizonte temporal determinado).

Al igual que la misión, la visión será analizada a través del método propuesto por (Ronda, 2007) a partir de la encuesta que se aplique a los actores seleccionados.

Con los resultados de esta encuesta será formulada o reformulada la visión, a partir de las deficiencias detectadas. Al final del proceso como un mecanismo de control, se

comprobará si la nueva visión se encuentra en correspondencia con la misión definida y si su logro está en manos del territorio.

Para lo cual se realizarán sesiones de trabajo con directivos y especialistas del territorio y el grupo de trabajo.

**Paso 9.** Análisis de los valores compartidos.

Los valores compartidos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura del territorio y que condicionan o guían los comportamientos y las conductas de los individuos. Su proceso de formación continua, evaluación y control es responsabilidad de los líderes del territorio y en ello se deben implicar todos los actores.

De ahí que se deban identificar los valores compartidos que poseen los actores del territorio y determinar los que se necesitan incorporar para que mejore su gestión y se adapte al entorno.

Para ello mediante trabajo en grupo se determinarán los valores compartidos que predominan y teniendo en cuenta la posición estratégica interna y externa resultante del diagnóstico y los escenarios determinar los que necesita incorporar, de manera que sean aceptadas las estrategias que se formulen y contribuya al cumplimiento de las mismas. En este paso también se operacionalizarán estos valores para que se entienda adecuadamente lo que se persigue alcanzar con cada uno. Lo que va a ofrecer parámetros para determinar el grado de cumplimiento de los mismos. (Anexo 15)

**Paso 10:** Elaboración de los escenarios.

El insumo para el desarrollo de este paso lo constituye las variables clave resultantes del Análisis Estructural con el uso del MICMAC, a partir de ello se utiliza el Análisis Morfológico que se desarrollará mediante el uso del software MORPHOL, que permite obtener el cuadro de hipótesis que es base para analizar el posible comportamiento del futuro del territorio; de las hipótesis resultantes del Análisis Morfológico se selecciona por los expertos hasta 6 hipótesis, las cuales serán probabilizadas con la utilización software SMIC-Prob-Expert para luego mediante un proceso de toma de decisiones por parte del grupo de trabajo seleccionar los escenarios con mayor probabilidad ocurrencia para el futuro del territorio; se sugiere seleccionar 3 combinaciones de hipótesis o escenarios posibles, de ellos: uno de mayor probabilidad de ocurrencia, uno con

probabilidad de ocurrencia media y por último el de menor probabilidad de ocurrencia, los cuales según las hipótesis probables serán redactados por el grupo de trabajo, llegando a un proceso de toma de decisiones en que los directivos del gobierno en el municipio seleccionará el que será objeto de formulación de políticas, estrategias y acciones.

#### **ETAPA IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS (toma de decisiones)**

**Objetivo:** Formular para el escenario seleccionado a partir de los resultados de las etapas anteriores las políticas, estrategias y acciones, que permitan la consecución de la Misión, la Visión y los objetivos estratégicos.

#### **Descripción:**

La estrategia guía el comportamiento y la actividad del territorio en un futuro, son aquellas que se desarrollan con el fin de lograr los objetivos, por lo que entre ambos existe una relación recíproca, por tanto, los objetivos deben ser medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes con los de su nivel superior ya que ellos bien formulados, aportan dirección, sinergia, reducen la incertidumbre, contribuyen en la evaluación y ayuda en la asignación de recursos.

No existe receta que proporcione la estrategia adecuada a cada sistema estudiado en una circunstancia determinada, es por eso que, a la hora de formularlas, requieren de cierto análisis debiendo tener en cuenta que la participación de ser humano en su formulación le puede imprimir un cierto nivel de subjetividad por lo que se debe apoyar en la información y los datos.

Las estrategias se formulan en base a las capacidades del territorio (fortalezas y debilidades) y la situación del entorno (oportunidades y amenazas); algunos autores la definen como la idea o conjunto de ideas que presiden la orientación y carácter de las acciones, la disposición y asignación de recursos para la consecución de uno o varios objetivos superiores los que pueden estar relacionados con el desarrollo económico del municipio, mejoramiento de la calidad de vida de la población, aprovechamiento y optimización de los recursos internos, etc.

Se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Identidad singular del territorio planteada en la misión y la visión
- Objetivos estratégicos- determinar el período para el que se formulan

- Áreas de Resultados Clave (ARC) si se considera
- Escenario probable (Paso 8), para el que se formulan las estrategias
- Estrategias
- Plan de Acción con el cronograma de ejecución, fecha, responsables, estimación del presupuesto y posibles vías de financiamiento

**Métodos, técnicas y herramientas a emplear:** análisis de documentos resultantes de las etapas anteriores, criterio de especialistas, entrevistas, trabajo en grupo, talleres de prospectiva estratégica.

**Fuentes de información:** Planes de períodos anteriores, Estrategia de Desarrollo Municipal, Documentos de planeación existentes y otros documentos pertinentes.

Para el desarrollo de esta etapa se deben cumplir los siguientes pasos:

**Paso 11.** Formulación de objetivos estratégicos

Acerca de los objetivos planteaba Simón Bolívar: “Audacia en el plan y prudencia en la ejecución” citado por (Ronda, 2007, p. 169). Como reflejo de la profundidad y cuidado que se debe tener para definir un rumbo a tomar.

Los objetivos son la expresión de un propósito o resultado a obtener; constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, por cuanto condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes; de ahí que, el objetivo general sintetizará todos los elementos contenidos en las etapas anteriores. Su formulación se realizará en función del diagnóstico realizado, el escenario elaborado, el aporte de todos los actores participantes y los objetivos específicos, que serán los que permitan desarrollar el objetivo general.

A partir de (I) o los objetivos estratégicos generales se determinarán los objetivos por áreas de resultados claves (ARC), que son las diferentes unidades, coordinaciones o grupos de trabajo que en el municipio serán responsables de que se puedan aprovechar los factores clave de éxito determinados y establecer los recursos y esfuerzos individuales y colectivos, así como, los criterios para su medición.

En este proceso, es importante contar con la participación del Grupo de Trabajo, directivos del gobierno en el municipio, y otros actores, dando respuesta a las siguientes interrogantes: ¿para qué existe la planificación?; ¿hasta dónde se quiere llegar?; ¿qué estado se pretende alcanzar?; ¿cómo se quiere actuar en consecuencia

con la misión y la visión?; y ¿qué habilidades, características o competencias son imprescindibles para alcanzar el éxito?; se recomienda tener en cuenta las disposiciones gubernamentales, la situación económica actual analizada en el diagnóstico y los objetivos de desarrollo de la provincia y el país, para lograr la participación y compromiso de la población, los directivos y trabajadores.

### **Paso 12.** Formulación de estrategias y establecimiento del plan de acción

La estrategia guiará el comportamiento y la actividad del territorio en un futuro, es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones del gobierno local, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas con que cuenta el territorio, recordando que no existe una receta única en el proceso de formulación de estrategias, por lo que en el caso de un territorio, estas se deben formular en tres niveles: estrategias maestras, genéricas y funcionales; para ello se debe considerar la diversidad de su tipología en correspondencia con la misión y la visión la diversidad de estrategias, entre ellas: de crecimiento como municipio; desarrollo del capital humano, I+D+i; gestión económico financiera; gestión ambiental, alianzas estratégicas, etc.

De ahí, que partiendo de los objetivos estratégicos y por ARC se establecerán las bases estratégicas más adecuadas para la eficaz y eficiente superación de las debilidades y amenazas y el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades para la consolidación del territorio, haciendo especial énfasis en los recursos, así como todos aquellos factores o aspectos relacionados con el desarrollo local.

Para la formulación de las estrategias se ha de tener en cuenta el escenario y los objetivos estratégicos, así como la información obtenida en las etapas anteriores, a cada estrategia formulada se le diseñará un conjunto de acciones a las que se asociará fecha de cumplimiento, los recursos necesarios o presupuesto y el responsable. Por ello las estrategias se ejecutarán a partir del conjunto de acciones, programas generales y específicos y proyectos que se implementen en el municipio.

En este proceso se hace importante la participación de la dirección del gobierno en el municipio y de los actores territoriales.

## **Etapa V. Implementación y control (toma de decisiones)**

**Objetivo:** ejecutar y llevar a cabo las estrategias y plan de acciones formuladas anteriormente que permita el análisis del efecto y el impacto que sobre el proceso de desarrollo y la calidad y nivel de vida de la población tiene el plan.

**Descripción:** una vez determinadas las líneas de acción y responsables para la implementación de las estrategias, corresponderá a los miembros del territorio llevarlas a cabo, ya que no basta con tener un plan bien elaborado si no se ejecutan las estrategias adecuadamente.

Se debe elevar al conocimiento de la Asamblea los resultados que de este proceso se derivan, estableciendo los mecanismos de control que permita eliminar las insuficiencias que se presenten o perfeccionar los ya existentes, así como su inclusión en la estrategia comunicacional elaborada e incluido en los elementos a ser gestionados por los Consejos Populares en busca del consenso con las políticas que se utilizan para gestionar el desarrollo territorial a partir del Plan.

En este caso se deben asignar los recursos y responsables para la implementación.

**Métodos y técnicas a emplear:** análisis documental, trabajo en grupo y Matriz de evaluación de la implantación. (Anexo 16)

### **Paso 13. Implementación del plan**

La formulación de estrategias no garantiza su ejecución acertada ya que la misma se puede considerar una actividad intelectual al requerir de conocimientos teóricos y destrezas conceptuales y del compromiso y participación directa de la alta dirección, la ejecución tiene un carácter operativo y se desarrolla en todos los niveles del territorio, por lo que requiere de la coordinación entre muchos actores. Esta etapa requiere de revisar la estructura del territorio; la capacidad (aptitud y actitud) de los RR.HH para cumplir estas (relacionar el desempeño de los actores locales del municipio con las estrategias e indicadores que se determinen); todo ello permitirá determinar sus objetivos de mediano y corto plazo, así como las políticas y los recursos para el desarrollo municipal, etc., y plantear acciones correctivas en caso de desviaciones.

### **Paso 14. Elaboración del sistema de control del plan.**

Esta tarea tiene como fin el control, seguimiento y evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de la ejecución de las estrategias formuladas.

Aquí no sólo se debe revisar el cumplimiento del procedimiento y las instrucciones e indicaciones que se hayan derivado del proceso de análisis estratégico y de formulación de estrategias, sino además, debe verificar o determinar el grado de eficacia en la consecución de los objetivos propuestos en cada una de las etapas que componen el procedimiento con base en indicadores cuantitativos y cualitativos; de informes de la economía, auditoría del plan y el estado de cumplimiento del plan de acción propuesto en físico y valores según sea el caso. (Anexo 16)

Para ello se deben realizar las siguientes actividades:

- Realizar periódicamente análisis de los resultados del cumplimiento del plan de las acciones y estrategias considerando los indicadores que se propongan para su medición.
- Aplicar otras formas de control estratégico (Visitas Integrales a las entidades del territorio que influyen en los resultados de la planificación municipal, etc.)
- Definir y aplicar acciones preventivas y correctivas de ser necesarias.

### **Del Grupo de Trabajo o de Desarrollo Local**

Dar seguimiento administrativo a la gestión de las estrategias y acciones formuladas buscando que sus resultados tengan los efectos para los que fueron formuladas en busca de los cambios de la estructura económica municipal y por tanto, la transformación territorial a través de visitas integrales; rendiciones de cuentas según corresponda y en los períodos establecidos, etc.

En un período que determine el grupo (se sugieren los años aprobados para la implementación del Plan de la Nación hasta el 2030) en coordinación con la universidad aplicar el procedimiento y plantear las acciones necesarias.

### **De los Consejos Populares implicados**

Análisis de los resultados de los proyectos definidos y de las implicaciones que tiene sobre el funcionamiento del Sistema Productivo en busca de consenso.

Incorporar este resultado en un plan de acciones, que se incluya también en la estrategia comunicacional de la EDM e incluido en los elementos a ser gestionados por los Consejos Populares y elevar sus implicaciones a la Asamblea para su conocimiento y efectos pertinentes.

## **De la Filial Universitaria Municipal y la Sede Central**

Trabajar en la determinación de indicadores para la evaluación del impacto de la planificación prospectiva territorial con base en las EDM que les posibilite la evaluación en un período determinado (etapas del Plan de la Nación) el nivel alcanzado por el territorio a partir de realizar: análisis del comportamiento de los indicadores económicos, estudios de población, impacto de los programas y proyectos, etc., estudios del nivel y calidad de vida alcanzado por la población asentada en el municipio, realizar estudios de su impacto en el proceso de DL, reevaluar la situación del sistema.

**Fuentes de información:** cuestionarios, entrevistas, estudios de impacto, informes de la economía, estudios de centros de investigación y de la universidad.

**Métodos, técnicas y herramientas:** análisis de impacto en el DL y en la calidad de vida de la población.

Como resultado del proceso se elabora un informe que debe ser discutido en reunión del nivel de dirección correspondiente, analizándose con profundidad los elementos que afectan el cumplimiento de las estrategias y acciones y las deficiencias encontradas, con el objetivo de definir y aplicar acciones preventivas y correctivas que deben regirse por un procedimiento documentado y definido al efecto por los directivos del territorio.

El procedimiento antes descrito se ajusta a los objetivos propuestos del presente trabajo y puede ser utilizado en cualquier territorio, pues, tienen características similares en cuanto a estructura, objetivos, procesos, entre otras, así como, puede adecuarse para ser utilizado en otros territorios. No obstante, en la propia implementación del procedimiento este se podrá enriquecer, mejorar o variar de forma práctica de acuerdo con las necesidades y características del que lo utilice.

### **2.3. Resultados de la validación del procedimiento**

Para la validación del procedimiento elaborado, se seleccionó un grupo de 8 especialistas de ellos 7, con un promedio de 15 años de experiencia en actividades relacionadas con la planificación territorial o empresarial, del total uno es master, dos Licenciados en Economía; con un promedio de 23,3 años en la actividad laboral. Por lo que se consideró que el grupo a partir de su experiencia tanto en el proceso de planificación y de los territorios, tiene un nivel alto para la validación del procedimiento.



Para la validación se les aplicó una encuesta (Anexo 17) la que arrojó los siguientes resultados:

El 100% de los especialistas consultados considera que la propuesta es de gran importancia y pertinencia, teniendo en cuenta la necesidad de elevar la objetividad del proceso de planificación en los territorios, considerando las indicaciones que sobre el tema ha dado la dirección del país, agregan que se conformó la EDM en Cacocum, pero no se tuvo en cuenta la aplicación de este enfoque; sin embargo, se aprecia que es preciso contar con una herramienta que permita a la dirección del municipio estimular la participación en el proceso de elaboración de los planes en lo fundamental hasta el nivel de Consejos Populares, cumplir con sus objetivos, actuando de forma coherente, abarcadora, ordenada y con visión de futuro en la implementación de lo planificado. (Anexo 18)

## CONCLUSIONES

El análisis de las fuentes, así como la aplicación de los métodos teóricos y empíricos de investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. En la actualidad existe una amplia base teórico-conceptual y empírica sobre la planificación territorial y la prospectiva, lo que permitió confeccionar el marco teórico-referencial de la investigación ya que en estas se reconoce la importancia de la aplicación de este enfoque al proceso de planificación territorial, sin embargo, en las condiciones de la economía cubana en general y del municipio en particular su aplicación es aún insuficiente, al no estar normalizada por los gobiernos municipales que permita dar mayor objetividad al plan al propiciar la participación de los diversos actores en su confección e implementación.
2. A pesar de la existencia de una amplia y profunda base teórico-conceptual sobre la planificación prospectiva territorial plasmada en procedimientos y modelos, se constató su no aplicación en la planificación del municipio Cacocum, restándole objetividad a los planes anteriormente elaborados, unido a la falta de capacitación de los directivos del territorio sobre este enfoque.
3. El procedimiento propuesto incorpora el enfoque prospectivo en el proceso de planificación del municipio mediante la aplicación de métodos, técnicas y herramientas de la planificación estratégica y el enfoque prospectivo, lo que puede favorecer el proceso de planificación territorial en el municipio Cacocum como vía para la formulación de políticas y estrategias a largo plazo en condiciones de incertidumbre para los escenarios elaborados, ello da solución al problema científico planteado y cumplimiento al objetivo general.
4. El procedimiento es perfectible y susceptible de ser aplicado en todo o en sus partes, lo que lo convierte en una herramienta valiosa para el proceso de planificación en el municipio como contribución a la orientación de las estrategias del territorio hacia el futuro que se quiere alcanzar, quedando demostrada la idea a defender planteada en la investigación.

## RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado y de las conclusiones antes expuestas, se ofrecen las siguientes recomendaciones las cuales no son absolutas, pero permiten orientar el curso en la toma de decisiones en torno a la temática:

### **Al CAM del municipio Cacocum**

1. Presentar los resultados de la investigación en el CAM con la participación del Grupo de Desarrollo Local del municipio que permita valorar el resultado y determinar las vías para su implementación como medio para la toma de decisiones.
2. Considerar tomar como base para la aplicación del procedimiento la EDM a partir del modelo teórico y práctico propuesto para ello en la presente investigación.
3. Coordinar con el FUM la concepción e implementación de la Estrategia de Comunicación del municipio.

**A la Dirección Municipal de Economía y Planificación-** como responsable y conductor del proceso de planificación en el municipio

1. Coordinar con el Departamento Carrera de Economía de la Universidad de Holguín el diseño de un programa de capacitación sobre la aplicación del enfoque prospectivo en el proceso de planificación territorial que permita la apropiación de este enfoque por parte de los decisores en el proceso de planificación en el municipio.
2. Coordinar con la FUM la organización y realización conjunta de Conferencias Especializadas y Talleres de capacitación con representantes de las empresas, organizaciones sociales y otros actores locales acerca de la necesidad de la aplicación del enfoque prospectivo al proceso de elaboración de los planes, que les dé una base teórico/conceptual acerca de este enfoque y que puedan contribuir a su implementación en el municipio.
3. Coordinar con el FUM la realización periódica de estudios sobre el impacto de las estrategias y acciones formuladas en el nivel y calidad de vida de la población.

### **Al FUM del municipio Cacocum**

1. Seleccionar no menos tres docentes para el acompañamiento al gobierno municipal en el proceso de aplicación del enfoque prospectivo al proceso de planificación territorial.

2. Coordinar con el Departamento - Carrera de Economía de la Universidad, diseñar un programa de capacitación al equipo de profesores seleccionados en elementos de la aplicación del enfoque prospectivo en la planificación territorial en el municipio Cacocum.
3. Realizar una capacitación sobre el enfoque de la prospectiva en la planificación territorial con los actores claves del municipio, a fin de prepararlos para la planificación colectiva del territorio basada en la equidad social, la solidaridad, la sostenibilidad, la competitividad y la eficiencia administrativa e institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A *Systems View of Planning—2nd Editio.* (1972). <https://www.elsevier.com/books/a-systems-view-of-planning/chadwick/978-0-08-020625-7>
- Alarcón Barrero, R., & Sánchez Vignau, B. S. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: Análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 198-215.
- APLICACIÓN DEL ENFOQUE PROSPECTIVO PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL. (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/delos/02/spbl.htm>
- Barrios, J. C. D. (2018). Dimensión prospectiva del actor local en el talento territorial. *Revista de ciencias sociales*, 24(2), 83-93.
- Bértola, L., & Bertoni, R. (2019). *Aportes hacia una estrategia de desarrollo: Conceptos, diagnósticos nacionales y prospectiva global.* <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/27081>
- Caribe, C. E. para A. L. y el. (2018). *Prospectiva en América Latina: Aprendizajes a partir de la práctica.* CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43722-prospectiva-america-latina-aprendizajes-partir-la-practica>
- Clúster: Potenciador Del Desarrollo Local | REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA. (2019). <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/272>
- Concepciones generales acerca del turismo y su relación con el desarrollo. (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/turismo-desarrollo-cuba.html>
- Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. (2021).
- Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. *Plan Nacional de Desarrollo Económico hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos* | SITEAL. (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/253/conceptualizacion-modelo-economico-social-cubano-desarrollo-socialista-plan-nacional>

- Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: Una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones.* (2018). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68859>
- Cusi, S. F. R. (2022). Evolución de la planificación territorial en Perú 1920-2021: Una aproximación histórica. *Perspectiva Geográfica*, 27(1), 32-50. <https://doi.org/10.19053/01233769.13523>
- Díaz-Canel: Nadie va a quitarnos la confianza en el futuro que los padres nos ganaron de pie.* (s. f.). Granma.cu. Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <https://www.granma.cu/cuba/2019-10-10/diaz-canel-nadie-va-a-quitarnos-la-confianza-en-el-futuro-que-los-padres-nos-ganaron-de-pie>
- El papel del gerente y la prospectiva en escenarios de crisis | Revista científica anfibios.* (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/86>
- Estrategia de desarrollo municipal Cacocum.* (2020).
- Estrategia de desarrollo provincial Holguín.* (2020).
- Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional.* (2018). Número 52, vol. 28, julio-diciembre de 2018. Fecha de publicación: 31 de mayo de 2018. |. <https://www.ciad.mx/estudiosociales/index.php/es/issue/view/25>
- Evaluación de procesos de planificación y gestión territorial: Un aporte metodológico desde una revisión de enfoques.* (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/342843706\\_Evaluacion\\_de\\_procesos\\_de\\_planificacion\\_y\\_gestion\\_territorial\\_un\\_aporte\\_metodologico\\_desde\\_una\\_revision\\_de\\_enfoques](https://www.researchgate.net/publication/342843706_Evaluacion_de_procesos_de_planificacion_y_gestion_territorial_un_aporte_metodologico_desde_una_revision_de_enfoques)
- Godet, M. (1993). *De la Anticipación a la acción.* MARCOMBO, S.A.
- Gómez-Vázquez, R., Thomé-Ortiz, H., Pérez-Ramírez, C. A., & Martínez-García, C. G. (2019). La prospectiva como marco de análisis para el aprovechamiento turístico de los hongos comestibles silvestres (HCS) en el centro de México. *CIENCIA ergo-sum*, 26(1). <https://doi.org/10.30878/ces.v26n1a9>
- González Torres, I. M. (2005). *Apuntes sobre técnicas de análisis regional* (Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey).

Guevara, E. (1965). *Entrevista con en L'Express citada en: Che, el socialismo y el comunismo*. Ediciones Casa de las Américas, La Habana.

LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN A LARGO PLAZO. (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/335365394\\_LA\\_PROSPECTIVA\\_ESTRATEGICA\\_COMO\\_HERRAMIENTA\\_DE\\_PLANEACION\\_A\\_LARGO\\_PLAZO](https://www.researchgate.net/publication/335365394_LA_PROSPECTIVA_ESTRATEGICA_COMO_HERRAMIENTA_DE_PLANEACION_A_LARGO_PLAZO)

La prospectiva estratégica en función del desarrollo territorial en Cuba. (2021). Observatorio Cubano de Ciencias Económicas. [https://observatorio.anec.cu/details?id=606375af51b6a552147a9026&type=material\\_s&from=%2Fsearch](https://observatorio.anec.cu/details?id=606375af51b6a552147a9026&type=material_s&from=%2Fsearch)

LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN PARA EL PERÍODO 2016-2021. (s. f.).

MARQUETTI, H. (2021). *Las crisis en el desarrollo económico de Cuba* (1a ed). CLACSO ; México : Centro de Estudios Latinoamericanos Avanzados.

Misael. (2021, febrero 22). *Constitución de 2019 de Asamblea Nacional del Poder Popular* [Text]. Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-2019-de-asamblea-nacional-del-poder-popular>

*Modelo de planificación estratégica a partir del análisis prospectivo para la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*. (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/120412>

Morales, N., & Manuel, S. (2017). *Procedimiento para la planificación territorial con enfoque prospectivo en Villa Clara* [Tesis, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/xmlui/handle/123456789/8068>

Núñez Morales, S. M., Méndez Delgado, E., Mendiando Roig, C., & Barrios Castillo, G. Y. (2017). *La planificación territorial con enfoque prospectivo en Villa Clara. Una propuesta metodológica*. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/xmlui/handle/123456789/9355>

OTAVA, F. (1974). *LA PLANIFICACIÓN URBANA EN EL PROCESO DE REGIONALIZACIÓN,*

*Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 de Cuba | Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-economico-y-social-2030-de-cuba>

*Plan prospectivo estratégico para Río Fonce 2020-2025.* (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/32407>

*PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA A NIVEL DE FACULTAD EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN - RILCO DS.* (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/27-enero-2022/propuesta-planificacion>

*Prospectiva Estratégica: Orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica.* (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/311209751\\_Prospectiva\\_Estrategica\\_origenes\\_conceptos\\_clave\\_e\\_introduccion\\_a\\_su\\_practica](https://www.researchgate.net/publication/311209751_Prospectiva_Estrategica_origenes_conceptos_clave_e_introduccion_a_su_practica)

Quiroga, Z. M. (2019). *Enfoque poblacional en los planes de ordenamiento territorial.* 13(1), 69-85.

Ronda Pupo, G. (2007). *Dirección Estratégica, Constructo Y Dimensiones | ISBN 978-980-6532-16-8—Libro.* <https://isbn.cloud/9789806532168/direccion-estrategica-constructo-y-dimensiones/>

Sánchez Carreño, E. (2020). *Plan prospectivo y estratégico sector agropecuario, Municipio de La Uvita, Departamento de Boyacá, al año 2040.*

Santiago Ortúzar. (s. f.). *INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL. Sistema informático para apoyar el proceso de planificación por objetivos en las entidades cubanas | Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas.* (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/583>

*Territorio y Territorialidad. Nueva categoría de análisis y desarrollo didáctico de la Geografía | Uni-pluriversidad.* (2010). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/unip/article/view/9582>

Toledo Diez, M. F., Álvarez Sánchez, Y., & Azorín Domínguez, M. del C. (2018). La vigilancia prospectiva en el ordenamiento territorial del municipio de Cienfuegos: Una experiencia de estudio. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4), 277-284.



*Uso de la prospectiva estratégica, ordenación territorial y evaluación de impacto como base para la sostenibilidad de los sistemas agrícolas | Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica.* (s. f.-a). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <https://revistas.udca.edu.co/index.php/ruadc/article/view/2148>

*Uso de la prospectiva estratégica, ordenación territorial y evaluación de impacto como base para la sostenibilidad de los sistemas agrícolas | Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica.* (s. f.-b). Recuperado 7 de noviembre de 2022, de <https://revistas.udca.edu.co/index.php/ruadc/article/view/2148>

Vigoa, C. (2008). *Fundamentos de la planificación* (Centros de Estudios de Economía y Planificación).

Zaragoza, O., Tanahara, S., Ibarra, K., Herrera, S., & Aranda, M. (2022). ESTUDIOS PROSPECTIVOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS AGROALIMENTARIAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LOS METODOS EMPLEADOS. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 25. <https://doi.org/10.56369/tsaes.4207>

## RELACIÓN DE ANEXOS

### Anexos 1

#### Mapas y escudo de Cacocum



## Anexo 2

### *Procedimientos para la planificación territorial con enfoque prospectivo*

| Autor(es)  | Nombre del procedimiento                      | Fases o Etapas  | Pasos |
|--|---|---|-------|
| <b>Dirección Nacional de Planeación de Colombia (2003)</b> | Procedimiento prospectivo                     | Fase 1. Creación de condiciones para la realización del ejercicio de prospectiva territorial.   |       |
|  |   | Fase 2. Compresión del modelo de desarrollo territorial y sus tendencias. Compresión del contexto externo e interno y la capacidad o limitaciones del modelo de desarrollo. Análisis Estructural del modelo de desarrollo. Delimitaciones del mismo y búsquedas de las variables claves que explican el modelo. Por último puesta en común de la caracterización del modelo y convergencia sobre los aspectos claves. |       |
|  |   | Fase 3. Construcción de escenarios, objetivos y estrategias de desarrollo territorial.  |       |
|  |   | Fase 4. Sistema Institucional y de monitoreo, seguimiento y evaluación de los escenarios y las estrategias.   |       |
| <b>Francisco Mojica (2004)</b>                             | Modelo prospectivo                            | 1-Detección de variables estratégicas, a saber: identificación de los elementos que definen el desarrollo de la región.   |       |
|  |   | 2-Establecimiento de los escenarios o situaciones futuras en que se encontraría la región veinte años adelante.   |       |
|  |   | 3-Si el punto de llegada es el “escenario por el cual se apuesta”, lo que sigue es la edificación de esta imagen de futuro por medio de estrategias.  |       |
| <b>Ministerio de Planificación Nacional y Política</b>     | Metodología para la planificación prospectiva | 0- Lanzamiento del estudio. Seminarios de introducción a la prospectiva.  |       |



|  |                            |  |  |
|--|----------------------------|--|--|
| <b>Económica (Mideplan) de Costa Rica (2005)</b> | territorial.               | 1- La situación económica y social. El diagnóstico dinámico del territorio, visión territorial y organización del proyecto de diagnóstico.   |  |
|  |                            | 2- Identificación de las variables claves. Análisis estructural y los resultados que pueden esperarse del análisis.  |  |
|  |                            | 3- Anticipar y Comprender el juego de los actores. Los talleres de prospectiva, las estrategias de los diferentes actores implicados, análisis de las estrategias y el métodos Mactor  |  |
|  |                            | 4 Los escenarios prospectivos del territorio. Identificar los futuros posibles: el método Smic y la elaboración de los escenarios.   |  |
|  |                            | 5- La elección de las opciones estratégicas. De la prospectiva a la planificación estratégica, diagnóstico externo e interno, del posicionamiento estratégico a la fijación de la opciones estratégicas, conflictos y estrategias, identificar y evaluar las opciones estratégicas y por último el método multipol (multicriterios y políticas). |  |
| <b>Michel Godet (2009)</b>                       | La prospectiva estratégica | 1- Se debe analizar el problema presentado y delimitar el sistema estudiado. Es aquí donde comienza el proceso de reflexión colectiva comprendiendo las seis primeras etapas.  |  |
|  |                            | 2-Incluye un diagnóstico completo de la organización, desde el saber hacer hasta los "productos".  |  |
|  |                            | 3-Identifica las variables clave de la organización y su entorno.  |  |
|  |                            | 4-Pretende entender la dinámica de la retrospectiva de la organización en su entorno, su evolución anterior, sus fortalezas y debilidades en relación con los principales actores de su entorno estratégico.   |  |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  | 5-Reducir la incertidumbre que afecta las cuestiones clave para el futuro.   |  |
|   |  | 6-Pone de manifiesto los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno. |  |
|   |  | 7- Evaluación de las opciones estratégicas.  |  |
|   |  | 8-Proyección de decisiones estratégicas y jerarquización de objetivos son de la incumbencia de los decisores, el comité de dirección o los representantes locales.                       |  |
|   |  | 9-Implementación del plan de acción. Incluye contratos de objetivos (negociados o provocados), la instalación de un sistema de coordinación y seguimiento y la vigilancia estratégica.   |  |
| <b>Ismary Perdomo y Henry Izquierdo (2011)</b>    | Análisis Estructural Prospectivo. Utiliza la segunda tarea de construcción de la base de construcción de escenario, el cual se soportó en la fase de análisis estructural (Godet, 1997). | 1-Listado de las variables   |  |
|   |  | 2-Descripción de relaciones entre las variables:   |  |
|   |  | 3-Identificación de las variables clave con el software Mic – Mac:   |  |
| <b>María Andreína Salas Bourgoin (2013)</b>       | Diseño de escenarios de cambio territorial   | 1- Identificación de las variables claves  |  |
|   |  | 2-Análisis de estrategia de actores  |  |
|   |  | 3- Diseño de escenarios de cambio territorial  |  |
| <b>Gerardo Ubilla-Bravo, Cristian Lastra-Sáez</b> | Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT).  | 1- Línea base regional.  |  |
|   |  | 2- Diagnóstico prospectivo territorial.  |  |



|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   | 3- Propuesta para el Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT).     |  |
| <b>Emilio José Corrales-Castillo, Benjamín Betancourt-Guerrero y Edward Andrés Benavides-Sánchez (2015)</b> | Procedimiento para el desarrollo de un plan prospectivo - Estratégico                     | 1- Análisis del territorio   |  |
|   |   | 2- Consulta a los actores y expertos                                       |  |
|   |   | 3- Variables claves desde los actores                                      |  |
|   |   | 4- Ejercicio prospectivo   |  |
|   |   | 5- Construcción de escenarios de futuro                                    |  |
|   |   | 6- Formulación del plan de desarrollo local                                |  |
|   |   | 7- Sistema de desarrollo local   |  |
|   |   | 8- Implementación de programas y estrategias para el desarrollo            |  |
| <b>Javier Vitale, Carla Pascale Medina, María Julia Barrientos y Silvina Papagno (2016)</b>                 | Guía prospectiva para el ordenamiento territorial rural en la Argentina a nivel municipal | 1- Etapa de preparación y focalización.                                    |  |
|   |   | 2- Diagnóstico territorial   |  |
|   |   | 3- Construcción de escenarios  |  |
|   |   | 4- Implementación estratégica para la planificación y gestión territorial. |  |
| <b>Grupo de Desarrollo Local- Consejo de la Administración Provincial de Holguín (2017)</b>                 | Procedimiento de concertación multinivel para la Estrategia de desarrollo municipal.      | 1- Fase preliminar   | 1- Proyección nacional, 2- Convocatoria, estructura y participación , 3- Talleres de concertación, 4- Preparación de insumos                     |
|   |   | 2- Diagnóstico   | 5- Análisis de la estructura económica, 6- Evaluación de las dimensiones, 7- Determinación del nivel de desarrollo, 8- Talleres de concertación. |



|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   |  | 3-Plan estratégico de desarrollo                | 9- Construcción del estado deseado, 10- Definición de objetivos, 11- Formulación de estrategias y líneas de actuación, 12- plan de acción |
|   |  | 4- Implementación, seguimiento y control        | 13- Puesta en funcionamiento del sistema de trabajo (CAM) y 14- Control de la ejecución, revisión y actualización.                        |
| <b>Santos Pineda Zamora (2017)</b>  | Procedimiento metodológico para determinar las líneas estratégicas de desarrollo municipal.    | Fase 1 . Preparatoria y creación de condiciones |   |
|   |  | Fase 2-Identificar los factores de cambio clave |   |
|   |  | Fase 3. Identificar los actores estratégicos    |   |
|   |  | Fase 4-Elaborar escenarios                      |   |
|   |  | Fase 5-Elección de las opciones estratégicas    |   |
| <b>Cristina Mendiando Roig, Grisel Barrios castillo, Sergio Núñez Morales y Elier Méndez Delgado (2017)</b> | Procedimiento para la instrumentación de la Planificación territorial con enfoque prospectivo. | 1-Diagnóstico del territorio                    |   |
|   |  | 2- Análisis de las variables claves.            |   |
|   |  | 3- Juegos de los actores                        |   |
|   |  | 4- Construcción de escenarios.                  |   |
|   |  | 5- Establecimiento de políticas.                |   |



### Anexo 3

#### Cuestionario para la determinación de los factores clave

#### Datos del experto

Nombre y apellido del experto: \_\_\_\_\_

Entidad \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

El municipio de Cacocum se encuentra inmerso en el proceso de planificación prospectiva que permita elevar su desarrollo económico, para ello se requiere determinar de los factores externos (fuerzas políticas-legales, económicas, sociales, tecnológicas y medioambientales) e internos, su forma de manifestación y su influencia sobre el territorio como base en la elaboración de los escenarios para los que se formularán las estrategias; por ello requerimos de Usted su colaboración en el llenado de la presente encuesta, por lo cual de antemano le damos

Muchas Gracias

1. De los factores que se muestran a continuación, evalúe la forma de manifestación y el grado de influencia que tienen sobre el territorio.

| No . | FACTORES   | FORMAS DE MANIFESTACIÓN   | NIVEL DE INFLUENCIA                                      |
|------|--|---|--|
|      | <b>LOS RESULTANTES DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b> | <b>0= Oportunidad<br/>1 = Amenaza<br/>2= Fortaleza<br/>3= Debilidad</b> | <b>1= Baja<br/>2= media<br/>3= Alta<br/>4= Potencial</b> |
|      |  |   |  |
|      |  |   |  |
|      |  |   |  |
|      |  |   |  |

- 2- ¿A su juicio considera que existen otros factores que influyen o puedan influir en el desarrollo y/o evolución del territorio?

| No . | FACTORES | FORMAS DE MANIFESTACIÓN   | NIVEL DE INFLUENCIA                                      |
|------|----------|---|--|
|      |          | <b>0= Oportunidad<br/>1 = Amenaza<br/>2= Fortaleza<br/>3= Debilidad</b> | <b>1= Baja<br/>2= media<br/>3= Alta<br/>4= Potencial</b> |
|      |          |   |  |
|      |          |   |  |
|      |          |   |  |





## Anexo 4

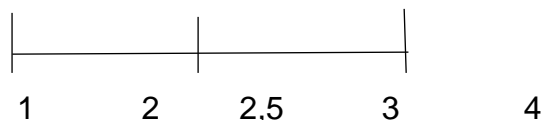
### Matriz de evaluación de factores internos-MEFI

1. Listar los factores claves para el sistema que se esté evaluando.
2. **Ponderar** cada factor por la importancia que tiene para la actividad o sistema que se esté analizando. Para ponderar se distribuye 1 ó 100 según la importancia del factor. La suma de la distribución debe dar 1 ó 100.
3. **Clasificación:** se clasifica según la situación que tiene el factor. Para ello se clasifica de la siguiente manera:
  - **Fortalezas-** toma valores de 3 y 4- **3 fortalezas menos importantes** y con una situación, aunque buena, menos favorable en el sistema que se esté analizando y **4 fortalezas importantes y muy favorables.**
  - **Debilidades-** toma valores de 1 y 2; 1 cuando su situación es grave y 2 menos grave
4. **Resultado Ponderado (RP)** - se obtiene multiplicando la ponderación por la clasificación
5. **RTP-** es el resultado de la suma de los RP

### MEFI

| FACTOR INTERNO CLAVE (Entre 12 y 20) | PONDERACIÓN Por su import para cualquier territorio | CLASIFICACIÓN Por su situación en el territorio (F y D) | RESULTADO PONDERADO (2*3) |
|--------------------------------------|---|---|---------------------------|
|                                      |   |   |                           |
|                                      |   |   |                           |
|                                      |   |   |                           |
| hasta n factores                     |   |   |                           |
| Total                                |   | 1,00 ó 100  |                           |

### INTERPRETACIÓN



**2,5- es la media**

**Por debajo de 2,5** expresa que hay un **predominio de las debilidades sobre las fortalezas** – explicar las debilidades que hace que haya este predominio, por lo general son a las que se les da mayor ponderación y clasifican con valor de 1



**Por encima de 2,5** - expresa un **predominio de las fortalezas sobre las debilidades**- explicar cuáles, por lo general son las que tienen valor 4 y mayor ponderación

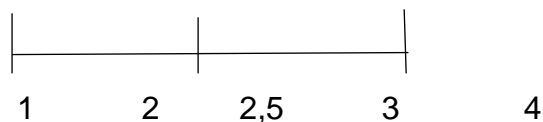
## Anexo 5

### Matriz de Evaluación de Factores Externos-MEFE

El procedimiento empleado para su construcción es similar al de la MEFI, pero en el caso de la MEFE es toma los factores externos.

| <b>FACTORES EXTERNOS<br/>CLAVE<br/>(Entre 12 y 20)</b> | <b>PONDERACIÓN<br/>Por su import<br/>para cualquier<br/>territorio</b> | <b>CLASIFICACIÓN<br/>Por su situación<br/>en el territorio (F<br/>y D)</b> | <b>RESULTADO<br/>PONDERADO<br/>(2*3)</b> |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Total  |  | 1,00 ó 100   |  |

### INTERPRETACIÓN



#### **2,5- es la media**

**Por encima de 2,5** - expresa un **predominio de las oportunidades sobre las amenazas**- explicar cuáles, por lo general son las que tienen valor 4 y mayor ponderación; tener en cuenta que cuando el resultado está cercano a la media de 2,5 por ejemplo 2,7; muestra que hay un ligero predominio de las oportunidades.

**Por debajo de 2,5** expresa que hay un **predominio de las amenazas sobre las oportunidades** – explicar las debilidades que hace que haya este predominio, por lo general son a las que se les da mayor ponderación y clasifican con valor de 1



## **Anexo 6**

### *Indicaciones para la elaboración de la Matriz-DAFO*

#### **Elaboración de la Matriz DAFO**

La matriz DAFO (también conocida como matriz FODA), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, regiones, etc. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Para los fines de este documento, las fortalezas y debilidades son factores internos al territorio, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Las fortalezas se definen como la parte positiva, es decir, aquellos recursos o servicios sobre los cuales se tiene el control y que reflejan una ventaja ante otros territorios.

Por el contrario, las debilidades afectan en forma negativa y directa el desempeño del territorio, derivándose en malos productos o servicios.

Por su lado, las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control del territorio. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales y factores sociales, legales o culturales.

En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

El proceso de crear una matriz DAFO es muy sencillo: en una tabla con cuadrantes se listan los factores que constituyen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades del territorio que se evalúa.

Una vez creada la matriz DAFO se pueden establecer las estrategias a seguir para potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y controlar las amenazas.



## **Anexo 7**

### *Encuesta para la aplicación del método-MICMAC*

Como parte del proceso de planificación en el municipio de Cacocum desarrollado por la Dirección Municipal de Economía y Planificación en el territorio, para favorecer la elaboración de su plan estratégico que contribuya a elevar el desarrollo económico del mismo a partir del enfoque prospectivo y el método de escenarios; para lograrlo es necesaria su imprescindible colaboración.

Muchas Gracias

### **Datos generales**

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_

Nivel profesional: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

¿Es Ud.?

Master \_\_\_\_\_, Doctor \_\_\_\_\_, Especialista: \_\_\_\_\_

Una de las técnicas empleadas en el análisis es la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC), para elaborar la matriz usted por cada pareja de variables se debe preguntar las cuestiones siguientes:

¿Existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? si es que NO, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

### **Factores**

(V1).

(V2).

(V3).

(V4).

(V5).

(Hasta los  $n$  factores listados)



**Anexo 8**  
*Matriz -MICMAC*

|    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Godet (2007)

## Anexo 9

### *Encuesta para la aplicación del método-MORPHOL*

Como parte del proceso de planificación en el municipio de Cacocum desarrollado por la Dirección Municipal de Economía y Planificación en el territorio para favorecer la elaboración de su plan estratégico que contribuya a elevar el desarrollo económico del mismo a partir del enfoque prospectivo y el método de escenarios; para lograrlo es necesaria su imprescindible colaboración.

Muchas Gracias

Una de las técnicas empleadas en el proceso de elaboración de los escenarios es el análisis mediante el software MORPHOL, para la aplicación del mismo es necesario obtener las hipótesis correspondientes, para ello se necesita que usted proponga de 3 hipótesis por cada una de las variables clave que se listan, teniendo en cuenta una perspectiva pesimista, media o probable y optimista.

| Variables | Hipótesis pesimista | Prob . | Hipótesis probable | Prob. | Hipótesis optimista | Prob. |
|-----------|---------------------|--------|--------------------|-------|---------------------|-------|
|           |                     |        |                    |       |                     |       |
|           |                     |        |                    |       |                     |       |
|           |                     |        |                    |       |                     |       |
|           |                     |        |                    |       |                     |       |
|           |                     |        |                    |       |                     |       |
|           |                     |        |                    |       |                     |       |
|           |                     |        |                    |       |                     |       |
|           |                     |        |                    |       |                     |       |
|           |                     |        |                    |       |                     |       |

Luego de haber redactado las hipótesis es necesario además, que le asigne a cada una de ellas la probabilidad de ocurrencia en el futuro según su opinión. Las hipótesis redactadas por cada variable deben totalizar 100.



## **Anexo 10**

### *Encuesta para la probabilización de escenarios mediante la aplicación del software SMIC-PROB-EXPERT*

Como parte del proceso de planificación en el municipio de Cacocum desarrollado por la Dirección Municipal de Economía y Planificación en el territorio, usted ha sido seleccionado como experto para la elaboración de escenarios probables que favorezcan la formulación de estrategias del territorio y la elaboración de su plan estratégico como vía para elevar el desarrollo económico del mismo a partir del enfoque prospectivo y el método de escenarios; para lograrlo es necesario su imprescindible colaboración.

Muchas Gracias

Una de las técnicas empleadas en el análisis es el método de probabilización de escenarios mediante el software SMIC-PROB-PERT, para la aplicación del mismo es necesario que usted evalúe la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis seleccionada otorgándole a cada una un valor entre 0 y 1, que expresa la probabilidad de aparición de cada evento, a lo que se denomina probabilidad simple de ocurrencia de la hipótesis.

| <b>HIPÓTESIS</b> | <b>PROBABILIDAD<br/>DE<br/>OCURRENCIA</b> |
|------------------|---|
|                  |   |
|                  |   |
|                  |   |
|                  |   |
|                  |   |
|                  |   |
|                  |   |

Luego usted determinará la probabilidad condicional de ocurrencia de las hipótesis, se debe determinar si son de si realización, o sea, la probabilidad de aparición de un





evento si se realiza otro (si ocurre una hipótesis qué probabilidad de ocurrir tiene la otra), dándole de igual manera valores ente 0 y 1.

| Hipótesis | H1 | H2 | H3 | H4 | H5 | H6 |
|-----------|----|----|----|----|----|----|
| H1        |    |    |    |    |    |    |
| H2        |    |    |    |    |    |    |
| H3        |    |    |    |    |    |    |
| H4        |    |    |    |    |    |    |
| H5        |    |    |    |    |    |    |
| H6        |    |    |    |    |    |    |

Y en un tercer momento determinará la probabilidad de no realización, es decir, la probabilidad de aparición de un evento si no se realiza el otro (si no ocurre una hipótesis qué probabilidad de ocurrir tiene la otra) para cada una de las hipótesis, dándole valores entre 0 y 1.

| Hipótesis | H1 | H2 | H3 | H4 | H5 |
|-----------|----|----|----|----|----|
| H1        |    |    |    |    |    |
| H2        |    |    |    |    |    |
| H3        |    |    |    |    |    |
| H4        |    |    |    |    |    |
| H5        |    |    |    |    |    |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Godet (2007)



## Anexo 11

### Hoja de trabajo para la elección de los valores estratégicos

1. Sitúe una X en el número que usted considera corresponda. Elegir entre 8 y 10 valores.

| Valores estratégicos             | No es importante |   |   |   |   | Es importante |   |   |   |    |
|----------------------------------|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|----|
|                                  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Calidad                          |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Seguridad                        |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Innovación                       |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Medio ambiente                   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Imagen de la dirección           |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Imagen ante la comunidad         |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Diversión                        |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Responsabilidad con el municipio |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Expansión                        |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Rentabilidad                     |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Estructura                       |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Alianzas estratégicas            |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Cohesión                         |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Sentido de pertenencia           |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |
| Unidad                           |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |    |

**Fuente:** Ronda Pupo (2007), p.152



## Anexo 12.

*Fórmulas para el cálculo de la especialización y la influencia de la estructura económica en la dinámica territorial.*

**Especialización Interna**

$$E_{int} = \frac{V_{ij}}{\sum_i V_{ij}}$$

**Especialización Externa**

$$E_{ext} = \frac{\frac{V_{ij}}{\sum_j V_{ij}}}{\sum_i \left( \frac{V_{ij}}{\sum_j V_{ij}} \right)}$$

### FACTORES DE CAMBIO REGIONAL

**Variación Total (R)**

$$R = \sum_i V_{ij}^{(to)} (rtt - 1)$$

**Variación Estructural (P)**

$$P = \sum_i V_{ij}^{(to)} (rit - rtt)$$

**Variación Diferencial (D)**

$$D = \sum_i V_{ij}^{(to)} (rij - rit)$$

**Variación real (VR):** dinámica real, mide la variación real de la estructura económica territorial.

$$\sum_i V_{ij}^{(t)} - \sum_i V_{ij}^{(0)} = R + P + D$$

### CAMBIO NETO

$$CN = VR - R$$

**Si  $CN > 0$ :** la VR del territorio estuvo por encima de la variación hipotética (favorable).

**Si  $CN < 0$ :** lo que el territorio perdió por no comportarse como el patrón de comparación.

**Fuente:** González Torres; I (2005). Apuntes sobre Técnicas de análisis regional. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey.



## **Anexo 13**

### *Guía para el análisis multidimensional del municipio de Cacocum*

#### Dimensiones para el diagnóstico del territorio

##### **Dimensión Económica**

Su análisis está referido al estudio de la composición de las actividades económicas del territorio objeto de análisis, su capacidad productiva y el potencial económico del territorio considerando las actividades primarias, secundarias y terciarias y las propias del procesamiento y la comercialización (se pueden derivar estudios sobre las relaciones de articulación de estas con la planificación con enfoque prospectivo del territorio).

En esta dimensión se debe valorar las actividades económicas que puedan tributar a la planificación localizadas en el mismo considerando el volumen de producción de bienes y servicios públicos y privados: empresas, cadenas, Aglomeraciones Productivas de Empresas, Sistemas Productivos Locales o Territoriales y las relaciones entre ellos, etc., suministro de bienes y servicios públicos, de servicios ambientales, uso de tecnología, población económicamente activa, empleo y desempleo por actividades económicas, uso del suelo, distribución del ingreso, pobreza y satisfacción de necesidades básicas, acceso al capital físico y humano, entre otros.

##### **Dimensión Socio-cultural**

Esta dimensión social está relacionada con el conjunto de relaciones sociales y económicas que se establecen en cualquier sociedad con base en los factores religiosos, la ética y la cultura, por tanto, su centro es la población, por lo que se debe valorar los Sistemas de Asentamientos Humanos (SAH), sus formas de organización y presta especial atención a sus formas de organización, y de participación en el proceso de toma de decisiones, por ello deben tener en cuenta en el análisis de esta, los factores relacionados con: la descripción de la población, cantidad de habitantes, composición por sexo y edades, grupos étnicos, distribución espacial de la población, dónde se localiza, procesos migratorios, actividades económicas y de subsistencias presentes en estos asentamientos, así como sus tradiciones culturales, instituciones culturales, educativas y de salud y su estado, etc.



### **Dimensión Ambiental**

Esta dimensión plantea que el desarrollo futuro de un territorio depende de la capacidad de los diferentes actores institucionales para conocer, manejar y proteger los recursos con que cuenta en un largo plazo, sus recursos naturales renovables y su medio ambiente; por lo que para el diagnóstico deben evaluar los aspectos relacionados con el medio biótico y abiótico en su estado actual relacionados con: clima, tipos de suelos, precipitaciones, recursos hídricos, vientos, disponibilidad de recursos naturales, su flora y su fauna, así como un análisis de los procesos principales de degradación, regeneración y conservación de recursos naturales, entre ellos la deforestación y reforestación, erosión de los suelos, contaminación del manto freático, especies en peligro de extinción, extracción de minerales y su incidencia en el territorio, etc.

### **Dimensión Político-Institucional**

Un elemento importante del espacio territorial lo constituye la estructura y el funcionamiento del sistema político en el nivel que corresponda; ya que es el espacio en que se establecen relaciones y se toman decisiones sobre el futuro que se desea dar al proceso de desarrollo, por tanto se debe tener en cuenta el sistema político y la estructura de poder prevaleciente, la gobernabilidad y relación estado-sociedad, el sistema institucional público y privado, las organizaciones, y grupos de interés, considerando, las instituciones públicas y privadas presentes en el territorio, los principales actores, organizaciones sociales y mecanismos de coordinación extramercados, estructuras de participación en las decisiones, las relaciones político institucionales con otros territorios y con la nación, etc.



## Anexo 14

### *Cuestionario para evaluar la misión y la visión por los actores del territorio*

El municipio de Cacocum se encuentra inmerso en el perfeccionamiento de sus estrategias de desarrollo, y como parte de la investigación que se desarrolla sobre la formulación de estrategias hasta el 2030 se requiere diagnosticar la misión y la visión elaborada. Por lo que requiere de su cooperación y lo invitamos a que dedique unos minutos a responder el cuestionario que se presenta.

De antemano, le damos las gracias por su cooperación

#### 1. Datos generales

Entidad \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el sector \_\_\_\_\_

2. Evalúe las interrogantes que se plantean marcando con una (X) si se manifiesta a través de las alternativas SI, EN CIERTA MEDIDA o NO.

| CRITERIO  | SE MANIFIESTA |                  |                  |
|---|---------------|------------------|------------------|
|   | Si            | en cierta medida | no se manifiesta |
| ¿Conoce Usted la misión del organismo?  |               |                  |                  |
| ¿Se sienten identificado y comprometido con ella?                                 |               |                  |                  |
| ¿Considera que el organismo se rige por ella en el proceso de toma de decisiones? |               |                  |                  |
| ¿Conoce visión del organismo?   |               |                  |                  |
| ¿Considera que refleja las aspiraciones del municipio hasta el 2030?              |               |                  |                  |
| ¿Se sienten identificado y comprometido con ella?                                 |               |                  |                  |

Puede expresar cualquier sugerencia que considere

---

---

---



## Anexo 15

### *Encuesta para la determinación de los valores compartidos*

Compañero dirigente le solicitamos su cooperación en el trabajo que se viene realizando en su gerencia para lo cual usted debe contestar las siguientes interrogantes:

La visión del organismo es la siguiente:

---

---

---

---

---

Su misión o razón de ser como organismo es:

---

---

---

---

---

Valores económicos

---

---

---

---

---

---

---

Valores sociales.

---

---

---

---

Los valores operativos compartidos para encauzar el camino hacia su visión y su misión son:

---

---

---

**Fuente:** adaptado de Ronda Pupo (2007), p.153.



## Anexo 16

### *Elementos principales para el estudio de viabilidad y evaluación de las estrategias*

1. **Descripción de la estrategia:** que sea lo más simple posible y en términos que permita tener una clara idea de las acciones que de ella se desprenden.
2. **Objetivos:** indicar el objetivo al que ella está dirigida, así como el resto de los objetivos con el cual está relacionada.
3. **Orientación estratégica del riesgo:** indicar si la orientación estratégica se encamina a la sostenibilidad del territorio, la adaptación a las condiciones futuras o a los cambios organizacionales (innovación). Es posible que tenga una o varias orientaciones simultáneamente.
4. **Demanda estimada de recursos:** estimar la demanda de los recursos financieros, clasificados en moneda nacional y divisas, en tres grupos: baja, media y alta.
5. **Resultados esperados:** estimar la contribución al logro del objetivo y el plazo previsto en tres grupos: bajo, medio y alto.





## Anexo 17

*Encuesta a especialistas para determinar la pertinencia del procedimiento.*

Apreciado(a) Especialista,

El municipio de Cacocum está inmerso en la conformación de su estrategia de desarrollo hasta el 2030. Por su experiencia y conocimientos relacionados con la temática, ha sido seleccionado para ser consultado respecto a la pertinencia del procedimiento diseñado para la planificación territorial con enfoque prospectivo. Le adjuntamos el procedimiento elaborado para el caso del territorio, con el fin de que emita su criterio acerca de la pertinencia o no del mismo. Su respuesta es de vital importancia para nuestro trabajo. Puede además emitir cualquier valoración que sobre el mismo considere pertinente para su perfeccionamiento.

¡Gracias por su cooperación!

### Cuestionario

1. En la escala que se presenta más abajo marque una (X) según el grado de pertinencia del procedimiento para la planificación territorial con enfoque prospectivo, valorando en (A) Alto, (M) Medio, (B) Bajo.

| A | M | B |
|---|---|---|
|   |   |   |

2. De tener alguna consideración sobre el mismo, le agradeceríamos lo planteara más abajo, sus valoraciones son muy importantes y serán tenidas en consideración.

---

---

---

---

### DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa:

\_\_\_\_\_

Nivel en que labora: Universidad \_\_\_\_; Centro de Estudio \_\_\_\_; Producción y los servicios \_\_\_\_; Otro \_\_\_\_\_

Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ centro \_\_\_\_\_ de trabajo \_\_\_\_\_

Especialidad \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Graduado \_\_\_\_\_ Universitario:

\_\_\_\_\_



Calificación Profesional, Grado Científico o Académico (Marcar con una cruz (x))  
Profesor: Doctor\_\_\_; Master\_\_\_; Especialista de Posgrado\_\_\_;  
Investigador\_\_\_\_\_

## ANEXO 18

### *Relación de los especialistas consultados*

| No. | Nombres y Apellidos      | Profesión            | Años de Experiencia | Ocupación                      |
|-----|--------------------------|----------------------|---------------------|--------------------------------|
| 1.  | Oswaldo Segura Almaguer  | Lic. en Derecho      | 22                  | Coordinador de la Economía     |
| 2.  | Jorge Luis Leyva Escobar | Lic. en Economía     | 25                  | Dtor. Econ. Em Materias Primas |
| 3.  | Guillermo Tamayo         | Lic. en Economía     | 50                  | Asesor de Cooperativas de CS   |
| 4.  | Narciso Leyva Escobar    | Lic. en Contabilidad | 25                  | Especialista en Economía       |
| 5.  | José Trotman Hugget      | Ing. Industrial      | 26                  | Informático                    |
| 6.  | Ivón Escalona            | Lic. en Contabilidad | 25                  | Directora de la DMFP           |
| 7.  | Elizabeth Ayala Font     | TM en Economía       | 15                  | Directora DMEP                 |

