EKOTEMAS
REVISTA CUBANA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

*Código JEL: O2*
*Fecha de Recepción: 15/9/19*
*Fecha de aprobación: 15/12/19*

# EL MUNICIPIO CAMAGÜEY HACIA EL 2030

## *THE CAMAGÜEY MUNICIPALITY BY 2030*

**Lydia María Garrigó Andreu**
Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana, Cuba.
lydia@esceg.cu

**Inés Josefina Torres Mora**
Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Cuba.
presidenta@aneccmg.co.cu

**Francisco Borrás Atienzar**
Universidad de La Habana.
fborrasatienzar@gmail.com

**Lissette Puentes Vasconcellos**
Universidad de Camagüey, Cuba.

**Martín Barrios Rivera**
Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, Cuba.
martin@esceg.cu

**Eva Perón Delgado**
Universidad de Camagüey, Cuba.

**Eduardo San Marful Orbis**
Universidad de La Habana, Cuba.
sanmarful@cedem.uh.cu

**Resumen**

El municipio ha de pasar a constituir una pieza clave en el logro de la transformación estructural de la economía del país, en la potenciación de las capacidades productivas teniendo presente la visión de futuro y las orientaciones contenidas en los Documentos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La ponencia

muestra, el enfoque prospectivo realizado con el objetivo de trazar el camino para lograr el municipio que necesita el país en el año 2030. Resultó novedoso el empleo del método de los escenarios, para lo cual se creó un equipo multidisciplinario en interés de la reflexión colectiva, lo que permitió el enfoque sistémico y dialéctico en el análisis y la propuesta de escenarios futuros hacia el año 2030.

***Palabras clave:*** *escenarios, municipio, objetivos estratégicos, prospectiva, variables, visión.*

## Abstract

The municipality must become a key element in the achievement of the structural transformation of the country's economy, in the strengthening of productive capacities, bearing in mind the vision of the future and the orientations contained in the Documents of the VII Congress of the Communist Party of Cuba. The paper shows, the prospective approach carried out with the objective of charting the path to achieve the municipality that the country needs in the year 2030. The use of the scenario method was novel, for which a multidisciplinary team was created in the interest of the collective reflection, which allowed the systemic and dialectical approach in the analysis and the proposal of future scenarios towards the year 2030.

***Keywords:*** *municipality, prospective, strategic objectives, scenarios, variables, vision.*

## Introducción

La concepción estratégica sobre el desarrollo económico y social contenida en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y los Lineamientos, plasmada en los Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados mediante amplia consulta (Partido Comunista de Cuba, 2017), presenta una noción distinta a la tradicional sobre el papel y lugar de la dimensión territorial –municipal y provincial-, en la vida nacional. El territorio y las sociedades locales (municipio y provincia) han de pasar a constituir una pieza clave en el logro de la transformación estructural de la economía del país, en la potenciación de las capacidades productivas (recursos productivos, capacidades empresariales, tecnologías intensivas en conocimiento, articulación productiva) en un proceso que se ajustará en el tiempo (Limia, 2017). Es una nueva manera de asumir la dimensión territorial en el proceso de planificación integral del desarrollo.

Los resultados de la investigación que se presenta, corresponden al Proyecto: "Fortalecimiento de capacidades prospectivas para la planificación del desarrollo territorial en Cuba", Asociado al Programa Nacional de Economía "Retos del proceso de transformaciones del modelo económico cubano en el contexto nacional e internacional: propuestas para enfrentarlos".

El desarrollo local se produce de forma dinámica en un proceso de acción entre los actores que intervienen en los diferentes subprocesos, que además se integran en las diferentes dimensiones económica, socio-cultural, político e institucional, medioambiental y científico técnica, que permiten desencadenar los procesos de desarrollo local para lograr el bienestar futuro, en armonía con el entorno natural, de

manera sostenible. Todo ello conduce a la modificación del modo de la gestión de la administración local, su modernización, fomento de capacidades productivas, generación de empleos y servicios públicos de superior calidad a la comunidad. A la vez, requiere integrar, coordinar y dar coherencia a las formas de propiedad y gestión no estatal. El reto está en entrelazar de modo orgánico y armonioso el desarrollo nacional y el territorial en la planificación del desarrollo económico y social, sobre la base de métodos participativos. Se hace énfasis en la coordinación de todos los niveles de gestión pública, y la vinculación orgánica de la estrategia de desarrollo local con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social a largo plazo, orientado a la transformación estructural para la competitividad sistémica. Las administraciones locales intervienen como agentes promotores directos del proceso de concertación de las estrategias, programas y proyectos de desarrollo económico y social, sobre la base de la participación ciudadana.

En la sesión de la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) de julio de 2017, el entonces Ministro de Economía y Planificación expuso en su informe:

> Se diseñan las herramientas para la elaboración de las Estrategias de Desarrollo Municipal y el procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo local. En paralelo se implementan las mismas de forma experimental en territorios seleccionados, a través de la «Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT)». (Cabrisas, 2017, p. 8).

La Guía metodológica elaborada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP, 2016) para el diseño y gestión de la Estrategia de Desarrollo Municipal considera la importancia que se debe conceder a esa escala como eslabón básico dentro del sistema del Poder Popular y de la sociedad local en general por ser el espacio donde transcurre de manera más directa el vínculo entre gobierno y población y donde ésta espera obtener respuesta a sus problemas cotidianos. Como lo enfatiza Díaz-Canel (2019): "En esta nueva etapa la clave está en lo territorial, en el municipio, en el desarrollo local, conscientes de que todo lo que se genere y avance allí beneficia más directamente al pueblo".

Las experiencias de las provincias Pinar del Río y Cienfuegos sobre el Desarrollo Territorial/Local (Rey, 2018) resultan valiosas.

En este contexto, se parte del siguiente problema científico: ¿Cómo lograr el municipio que queremos para el año 2030?

El objetivo de la presente ponencia es presentar el camino a seguir por el municipio Camagüey hacia el futuro, año 2030, incorporando el enfoque prospectivo. Se utiliza el método de los escenarios para diseñar la estrategia de desarrollo local sostenible.

La ponencia ha sido estructurada en cinco epígrafes: 1. El diagnóstico estratégico del municipio Camagüey. 2. El análisis estructural. 3. El análisis de los actores. 4. La elaboración de los escenarios hacia el año 2030.

5. Los objetivos estratégicos y las acciones clave para alcanzar el escenario apuesta en el año 2030.

La prospectiva como disciplina de las ciencias sociales orientada hacia el cambio social, considera el futuro como proceso histórico, como acción de crearlo, transformando el presente. Michel Godet uno de los principales autores de la prospectiva estratégica, la define como « Una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles" (Godet, 1994, p. 3). La prospectiva provee herramientas concretas e informaciones clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Para la realización del presente estudio prospectivo se emplearon técnicas de trabajo grupal, encuestas y se desarrollaron los talleres de prospectiva (Garrigó, 2017, p. 157) durante la aplicación del método de los escenarios, con una amplia participación de directivos y especialistas (35) de diferentes esferas del territorio. Se adoptó el modelo prospectivo territorial (Mojica, 2008, p. 144) con sus etapas:

- Análisis situacional, ¿dónde estamos?
- Análisis estructural o identificación de variables clave, ¿para dónde vamos?
- Análisis de la estrategia de los actores, ¿con quién podemos ir?
- Elaboración de escenarios futuros, ¿hacia dónde queremos ir?
- Selección del escenario apuesta, ¿hacia dónde podemos ir?
- Establecimiento de las acciones, ¿cómo podemos ir?

El municipio como sociedad local, tiene la misión de satisfacer las necesidades locales; cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del Estado y tiene la facultad para decidir sobre la utilización de sus recursos y el ejercicio de las competencias que le corresponden, según lo dispuesto en la Constitución y las leyes (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019, p. 12).

Teniendo en cuenta el objetivo principal del país de que los municipios adquieran mayor relevancia en correspondencia con los intereses de la nación, la visión al 2030 se establece de la siguiente manera: Se ha alcanzado un significativo impacto económico-social y ambiental en el municipio Camagüey, dada la autonomía en cuanto a su gestión y el empleo de los potenciales, sobre la base de la participación activa, comprometida e integrada de los actores con la finalidad de avanzar hacia la prosperidad individual y colectiva.

**1. El diagnóstico estratégico del municipio Camagüey**

Para determinar el estado actual del municipio, se contó con la información brindada por su dirección, resultando de gran valor entre otras la relacionada con los potenciales, barreras y contexto. Aunque la vocación de la ciudad Camagüey ha sido fundamentalmente industrial, el sector turístico ha venido adquiriendo una gran importancia y desarrollo por las características arquitectónicas y urbanísticas que posee en especial

su Centro Histórico, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 2008. Se destacan los potenciales: recursos humanos disponibles; capacidad para producciones agropecuarias, alimenticias, pesca, lácteas; existencia de espíritu movilizativo; capacidad para producir materiales de la construcción; línea de ferrocarril central; recursos hidráulicos.

Se identificaron y describieron las diferentes variables que influyen (37) y se valoró su estado actual en cuanto a ser: amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad.

Las variables identificadas (título largo de la variable y título corto) son las siguientes:

1. Infraestructura técnica y de servicios, ITS;
2. Innovación y desarrollo tecnológico, DTEC;
3. Desarrollo del turismo, DTUR;
4. Seguridad alimentaria, SA;
5. Servicios bancarios y financieros, SBF;
6. Desarrollo del sector terciario, DTER;
7. Tejido empresarial, TE;
8. Encadenamientos productivos, CP;
9. Autonomía y calidad de la gestión de los gobiernos locales, AGL;
10. Disponibilidad de recursos presupuestarios, financieros y materiales, DR;
11. Capacidad para producciones agropecuarias, alimenticias, pesca y lácteas, CPAPL;
12. Capacidad para producir materiales de la construcción, CPMC;
13. Aprovechamiento de la red vial que cubre el territorio, ARV;
14. Disponibilidad de recursos hidráulicos, DRH;
15. Desarrollo de las telecomunicaciones, DTEL;
16. Desarrollo de la informatización de la sociedad, DIS;
17. Fondo habitacional, FHAB;
18. Desplazamiento territorial de la población, MI;
19. Población urbano-rural. RUR;
20. Estructura demográfica de la población, ED;
21. Calidad de los servicios públicos con énfasis en educación, salud y asistencia social, CSP; 22. Valores sociales, VS;
22. Seguridad ciudadana, SC;
23. Ingresos de la población, IP;
24. Recursos humanos disponibles, RHD;

25. Liderazgo comunitario, LC;
26. Espíritu movilizativo, EM;
27. Participación de la población, PP;
28. Estabilidad laboral, FL;
29. Fuentes contaminantes, FC;
30. Cultura medioambiental, CM;
31. Recursos para la ganadería, RG;
32. Efectos del cambio climático, EFCC;
33. Patrimonio histórico y arquitectónico, PHA;
34. Tradiciones culturales, religiosas y manifestaciones artísticas, TRADI;
35. Calidad de las actividades deportivas y recreativas, CADR;
36. Unificación monetaria y cambiaria, UM.

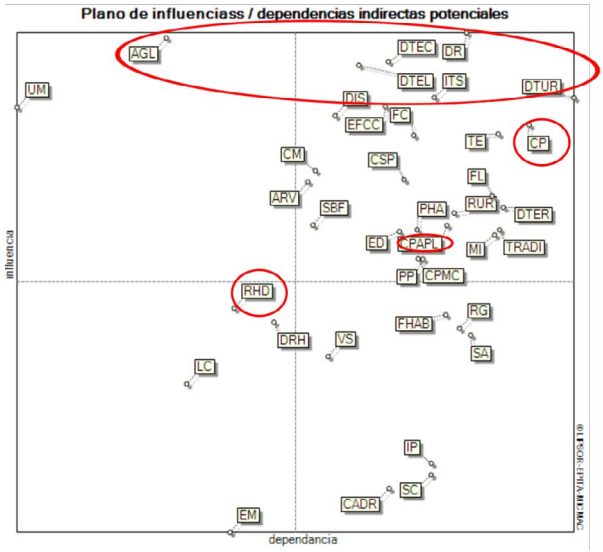
**2. El análisis estructural**

Con empleo del Método de la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (Micmac) se describieron las relaciones entre las variables identificadas, bajo un enfoque de sistema. Como resultado, se obtuvieron los planos y gráficos de influencias/dependencias indirectas potenciales (figuras 1 y 2), los que fueron analizados para la selección de las variables clave, las que tienen significativa importancia hacia el futuro. Teniendo presente sus características de ser variables motrices o de enlace, la incertidumbre en algunas de ellas con relación al futuro (año 2030), se seleccionaron como variables clave las siguientes (figura 1): Disponibilidad de recursos presupuestarios, financieros y materiales, DR; Autonomía y calidad de la gestión de los gobiernos locales, AGL; Innovación y desarrollo tecnológico, DTEC; Desarrollo de las telecomunicaciones, DTEL; Infraestructura técnica y de servicios, ITS; Desarrollo del turismo, DTUR; Desarrollo de la informatización de la sociedad, DIS; Encadenamientos productivos, CP; Capacidad para producciones agropecuarias, alimenticias, pesca y lácteas, CPAPL; Recursos humanos disponibles, RHD.

Las diez variables clave seleccionadas se destacan en el Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales mediante círculos o elipses, y se muestran sus interrelaciones en el gráfico indirecto potencial de la figura 2.

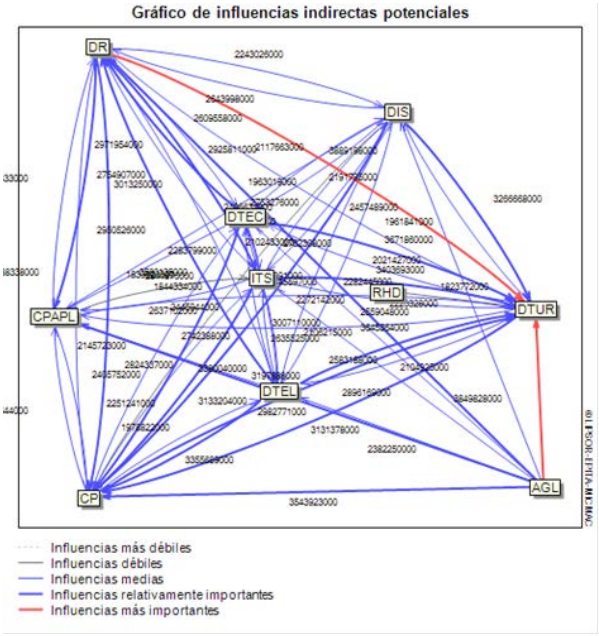
Se destacan como variables clave más influyentes AGL, DR y DTEC. Además hay un número importante de variables que impactan sobre la variable DTUR.

**Figura 1. Variables clave seleccionadas**




**Fuente: Elaboración equipo de trabajo**

**Figura 2. Gráfico de influencias indirectas potenciales de las variables clave**




**Fuente: Elaboración equipo de trabajo**

### 3. El análisis de los actores

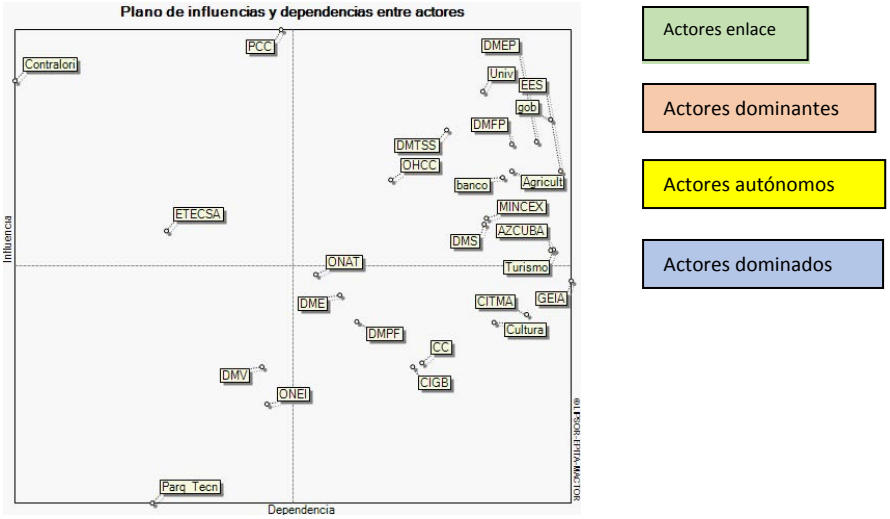
El método de análisis de los actores (Mactor) busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores que juegan un papel determinante en las variables clave y estudiar sus convergencias y divergencias. Ayuda a un actor a tomar la decisión para la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

A continuación, se relacionan los actores que intervienen en el proceso:

1. Gobierno municipal, gob;
2. Dirección Municipal de Economía y Planificación, DMEP;
3. Dirección Municipal de Finanzas y Precios, DMFP;
4. Contraloría (provincia), Contralori;
5. Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social, DMTSS;
6. Partido Comunista de Cuba (municipio), PCC;
7. Universidad (provincia), Univ;
8. Ministerio de Comercio Exterior (delegación territ.), MINCEX;
9. Banco: Bandec y BPA (provincia), banco;
10. Cámara de Comercio (delegación territorial), CC;
11. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (delegación provincial), CITMA; 12. Biotecnología (provincia), CIGB;
12. Direccíon Municipal de Salud, DMS; Estadística (municipio), ONEI;
13. Empresa de Telecomunicaciones (provincia, ETECSA;
14. Parque tecnológico (gob. provincial), Parq Tecn;
15. Delegación del Turismo, Turismo;
16. Dirección Municipal de Cultura, Cultura;
17. Oficina del Historiador (provincia), OHCC;
18. Delegación de la Agricultura (municipio), Agricult;
19. Oficina Nacional de Administración Tributaria, ONAT;
20. Empresas estatales (municipio), EES;
21. Grupo Azucarero AZCUBA (provincia), AZCUBA;
22. Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (prov.), GEIA;
23. Dirección Municipal de Planificación Física, DMPF;
24. Dirección Municipal de la Vivienda, DMV;
25. Dirección Municipal de Educación, DME.

Se obtuvo como resultado, el plano de influencia-dependencia entre actores (figura 3). Se destacan como muy influyentes el PCC, la Contraloría, la Universidad y el gobierno. Las posibilidades de evolución de las relaciones entre actores, condicionan el futuro del sistema y los futuros posibles. Los actores serán los responsables de, asumiendo una actitud proactiva, producir el cambio necesario en el sistema, a través de las acciones que se diseñan.

**Figura 3. Plano de influencias y dependencias entre actores**




**Fuente: Elaboración equipo de trabajo**

## 4. La elaboración de los escenarios hacia el año 2030

Con el empleo del Método de Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados Probabilizados (Smic-Prob-Expert), a partir de las variables clave identificadas que presentan mayor influencia sobre las restantes, se diseñaron los futuros posibles a través de un conjunto de hipótesis que reflejan las tendencias de estas variables clave con el fin de ilustrar los diferentes futuros alternativos. Se redactaron las hipótesis sobre las tres variables clave más influyentes como resultado de la aplicación del método Micmac: Disponibilidad de recursos presupuestarios, financieros y materiales (DR); Autonomía y calidad de la gestión de los gobiernos locales (AGL); Innovación y desarrollo tecnológico (DTEC).

Se tuvieron en cuenta para la redacción de las hipótesis, los Ejes Estratégicos contemplados en los documentos del 7mo Congreso del Partido (PCC, 2017) con los que más se relacionan y algunos aspectos de sus objetivos asociados, así como algunos Lineamientos: (DR)-EE 3: Infraestructura; (AGL)-EE 1: Gobierno Socialista, eficaz, eficiente y de integración social; (DTEC)-EE 4: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación. La formulación de las hipótesis es la siguiente:

H1. Se logra la disponibilidad de recursos presupuestarios, financieros y materiales. (DR). El aumento necesario de recursos presupuestarios, financieros y materiales destinados a maximizar la contribución de la infraestructura al proceso de desarrollo, en particular, aquella vinculada a los sectores estratégicos, a partir de la gestión de las fuentes de financiamiento internas y externas de mediano y largo plazo, contribuye el desarrollo sostenible del municipio.

H2. Se alcanza la autonomía y calidad de la gestión de los gobiernos locales. (AGL)

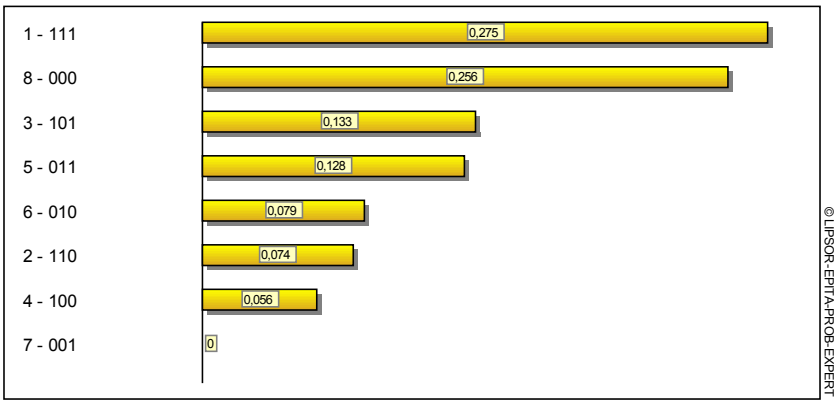
El fortalecimiento de las atribuciones y las capacidades de planificación, gestión, control e información de los gobiernos locales, la preparación y participación de los actores y la coordinación con otras instancias del Estado, a fin de potenciar los recursos locales, contribuye a aprovechar las oportunidades de los mercados local, nacional e internacional.

H3. Se potencia la innovación y el desarrollo tecnológico. (DTEC). El impulso de la innovación y la modernización tecnológica, en los sectores que tengan mayor y más inmediato impacto en el desarrollo económico, social, ambiental y el bienestar de la población, en particular con un enfoque de alto valor agregado, mediante la formación y movilización del potencial humano de alta calificación, permite aumentar los niveles de eficiencia en pos del progreso económico, social y cultural del municipio.

Se estimaron las probabilidades simples y condicionadas de estas hipótesis. El juego de las 3 hipótesis conformaron 8 escenarios posibles ($2^n$) hacia el año 2030.

Como resultado, los escenarios que presentan las mayores probabilidades de realización hacia el año 2030, pueden apreciarse con mayor claridad en el siguiente histograma de la figura 4, marcados por un rectángulo.

**Figura 4. Histograma de probabilidad de los escenarios.**




**Fuente: Elaboración equipo de trabajo**

-El escenario 1, al que se denomina E -111 y en el cual se cumplen las 3 hipótesis, es el más probable (27,5 %) y además el más deseado. En este se logran acciones proactivas sobre todas las variables clave y de esta forma se condiciona el escenario que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos trazados por el municipio para avanzar hacia la prosperidad individual y colectiva hacia el 2030.

-El escenario 8, al que se denomina E -000, el cual resulta el más desfavorable entre los escenarios más probables es el que sigue en orden de probabilidad (25,6 %) y en él no se cumple ninguna hipótesis. En estas condiciones el desarrollo local sostenible del municipio se quedaría estancado.

-El escenario 3, al que se denomina E -101 y en el cual se cumplen 2 hipótesis, excepto la referida a la autonomía y calidad de la gestión del gobierno local, su probabilidad es de 13,3 %, es un escenario intermedio, menos deseable, y se frenaría en cierta medida el desarrollo local sostenible del municipio hacia el 2030.

Se considera el escenario principal (apuesta) hacia el 2030, aquel en el que se cumplen las 3 hipótesis, a partir del cual se trazan los objetivos estratégicos y las principales acciones asociadas para garantizar el cumplimiento de estos.

La redacción del escenario apuesta es la siguiente:

Escenario 111: Es el escenario posible, más probable y deseado, (apuesta); en el se logra el aumento necesario de recursos presupuestarios, financieros y materiales destinados a maximizar la contribución de la infraestructura al proceso de desarrollo, en particular, aquella vinculada a los sectores estratégicos a partir de la gestión de las fuentes de financiamiento internas y externas de mediano y largo plazo; el fortalecimiento de las atribuciones y las capacidades de gestión, de los gobiernos locales, la preparación y participación de los actores y la coordinación con otras instancias del Estado, a fin de potenciar los recursos locales; el impulso de la innovación y la modernización tecnológica, en los sectores que tengan mayor y más inmediato impacto en el desarrollo económico, social, ambiental y el bienestar de la población, en particular con un enfoque de alto valor agregado, mediante la formación y movilización del potencial humano de alta calificación. Todo lo cual contribuye significativamente al desarrollo local sostenible del municipio Camagüey en el 2030.

## 5. Los objetivos estratégicos y las acciones clave para alcanzar el escenario apuesta en el año 2030

Partiendo de las variables clave seleccionadas se definieron los objetivos estratégicos (6), y se generaron en total 48 acciones que permiten alcanzar el escenario apuesta y la visión. Con la técnica de la Matriz de Importancia vs. Gobernabilidad IGO (Mojica, 2008, p. 275-282), se seleccionaron a partir del plano cartesiano, las “acciones clave” con que construir el escenario apuesta, que son aquellas denominadas acciones inmediatas (alta importancia y alta gobernabilidad) y los retos (acciones de alta importancia pero de baja gobernabilidad). A continuación se enuncian las acciones clave para cada objetivo estratégico.

Objetivo 1: Consolidar un sistema de dirección económica y social que tenga como base una adecuada planificación estratégica, de manera que se contribuya a la eficiencia y eficacia de las políticas públicas en el municipio. (Asociado a la variable clave AGL y al Eje Estratégico 1: Gobierno Socialista, eficaz, eficiente y

de integración social, de los documentos del 7mo Congreso del PCC; objetivos específicos 3 y 7).

Acciones inmediatas: a) Fomentar una cultura de dirección colectiva y de contacto permanente y fluido con el pueblo, y el perfeccionamiento de los mecanismos de control popular y de participación ciudadana. b) Construir el equipamiento que dinamice la producción de materiales de la construcción.

Retos: a) Aumentar el nivel de satisfacción material y no material de la población desde las comunidades. b) Conservar y restaurar el patrimonio arquitectónico y urbanístico potenciando el Centro Histórico declarado Patrimonio de la Humanidad.

Objetivo 2: Ampliar las fuentes de financiamiento internas y externas diversificando el desarrollo de la infraestructura del municipio. (Asociado a las variables clave DR e ITS, y al Eje Estratégico 3: Infraestructura; objetivo específico 14).

Acciones inmediatas: a) Calcular las fuentes de financiamiento y su monto a partir de confeccionar la cartera de proyectos de desarrollo local con visión estratégica y sistémica. b) Definir los proyectos de inversión extranjera aprovechando los recursos endógenos y gestionando los recursos financieros y materiales con terceros.

Reto: Atraer inversiones que generen empleos y ventas para ampliar el aporte del 1%.

Objetivo 3: Elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social del municipio, garantizando la permanencia del personal altamente calificado. (Asociado a las variables clave DTEC y RHD, y al Eje Estratégico 4: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación; objetivos generales 1 y 2 y objetivo específico 9).

Acciones inmediatas: a) Perfeccionar la cartera de proyectos de desarrollo local con visión estratégica y sistémica, incluyendo la participación en la Iniciativa de la República Popular China «Una Franja y una Ruta». b) Potenciar los vínculos gobierno- universidad- empresa.

Retos: a) Implementar opciones que reduzcan la contaminación atmosférica en empresas, la reducción de desechos contaminantes y la gestión integrada en las industrias. b) Incrementar los rubros exportables, potenciando proyectos científicos que puedan influir en la diversificación y elevación de la productividad. c) Fomentar la innovación en la producción y comercialización de productos y servicios. d) Crear el Parque Científico-Tecnológico.

Objetivo 4: Desarrollar y sostener la infraestructura de las telecomunicaciones para lograr el acceso universal y el uso productivo de las tecnologías de la información y la comunicación. (Asociado a las variables clave DTEL y DIS, y al Eje Estratégico 3: Infraestructura; objetivo específico 8; Lineamiento 272)

Acciones inmediatas: a) Contribuir a la implementación de la informatización de los servicios públicos con prioridad en los trámites. b) Participar de conjunto con ETECSA en el desarrollo de la infraestructura y de los servicios públicos de telecomunicaciones en apoyo a los procesos de informatización en el municipio.

Reto: Elaborar e implementar el proyecto “Bici compartida”, sobre plataforma digital.

Objetivo 5: Fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo, a través del perfeccionamiento del turismo de ciudad, valorizando el patrimonio histórico y cultural. (Asociado a las variables clave DTUR y CP, y al Eje Estartégico 2: Transformación productiva e inserción internacional; objetivo específico 8)

Acciones inmediatas: a) Conformar un sistema turístico que combine la riqueza histórica, arquitectónica y cultural, con el encanto natural de la cayería norte y su emblemática playa Santa Lucía. b) Convertir la ciudad patrimonial en destino turístico de excelencia, garantizando el encadenamiento productivo. c) Diseñar y poner en marcha la Estrategia para el desarrollo del turismo de naturaleza, práctica de eco-turismo y turismo de aventuras. d) Desarrollar más la agricultura, las fuentes de energía renovable y las nuevas tecnologías de cara al turismo. e) Efectuar el Festival Iberoamericano de Teatro en un ambiente de genuina integración cultural.

Objetivo 6: Potenciar la integración de la industria agropecuaria y pesquera, incrementando la sustitución de importaciones. (Asociado a las variables clave CPAL y CP, y al Eje Estratégico 2: Transformación productiva e inserción internacional; objetivos específicos 5 y 6; Lineamientos 166 y 174).

Acciones inmediatas: a) Transformar la situación de riego en las tierras con valor de uso. b) Rescatar polos agrícolas y establecer minindustrias hacia áreas y sectores que se reviertan en mayores ingresos, fomentando el encadenamiento productivo agroalimentario. c) Fortalecer la alimentación animal, acuartonamiento y suministro de agua que incidan en el estado nutricional y de salud del rebaño, reproducción y, por consiguiente en la producción lechera así como en la diversificaión de las producciones para el turismo y las exportaciones. d) Participar en la modernización, reparación y ampliación de las capacidades productivas de productos lácteos para avanzar en la satisfacción de la demanda actual y futura, tanto del mercado interno como del sector turístico. e) Lograr la eficacia del autoabastecimiento alimentario municipal

Reto: Ampliar el suministro de materias primas de la industria azucarera con destino a encadenamientos productivos de la industria biomédica, farmacéutica, alimentaria, de bebidas y otros, así como fuente segura de alimento animal.

Resultando un total de 18 acciones inmediatas y 9 retos, para un total de 27 acciones clave, lo que representa el 56,25%.

## Conclusiones

El presente estudio prospectivo estratégico constituye un aporte significativo a la planificación estratégica para el desarrollo local sostenible del municipio Camagüey hacia el año 2030, destacando cuáles son los problemas fundamentales y las oportunidades en los que hay que centrar mayor atención en su solución para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la visión al 2030.

Como resultado se obtuvieron las variables clave y actores, a partir de las variables clave se diseñaron los escenarios hacia el 2030 y por último se propusieron acciones que permiten alcanzar el escenario apuesta y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos identificados.

Es imprescindible actuar proactivamente desde el presente, aplicando las acciones clave propuestas mediante los planes anuales, para alcanzar el escenario principal (apuesta) diseñado en el 2030.

La necesaria articulación entre las universidades, organismos decisores y actores implicados, bajo la conducción de los gobiernos locales, reviste una importancia relevante para lograr la implementación, seguimiento y resultados, a partir del uso de la prospectiva estratégica para el desarrollo local.

## Referencias bibliográficas

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

Cabrisas, R. (2017): *Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular*, Granma, 15 de julio de 2017, No. 167, Año 53, Edición Única, La Habana.

Díaz-Canel, M. (2019): Discurso pronunciado en la clausura del Tercer Período Ordinario de Sesiones de la IX Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Granma, 15 de julio de 2019, La Habana, p. 5.

Garrigó, L. (2017): « Prospectiva Estratégica*». En: Delgado M, Coordinador académico,Temas de Gestión Empresarial, Vol. I.* La Habana: -193. Editorial Félix Varela, pp. 157-193.

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

Limia, M. (2017): « El desarrollo económico y social », Conferencia presentada en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, septiembre de 2017.

Ministerio de Economía y Planificación (2016): *Guía metodológica. Estrategia de Desarrollo Municipal,* La Habana.

Mojica, F. (2008): *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica,* Convenio Andrés Bello, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

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

Rey, J. (2018): "El enfoque de Desarrollo Integral Territorial*",* Conferencia presentada en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, febrero de 2018.