

13^{er} Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2022.
Simposio 4. Formación de profesionales competentes desde una perspectiva inclusiva y equitativa, por un desarrollo sostenible.
XIII Taller Internacional de Pedagogía de la Educación Superior.

TÍTULO: ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: UNA EXPERIENCIA
TITLE: TEACHING-LEARNING OF THE STRATEGIC PROSPECTIVE: AN EXPERIENCE

Autoras:

- Dr. C. Lydia María Garrigó Andreu. Profesora Titular e Investigadora Titular. Metodóloga de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Cuba. lydia@esceg.cu
- Dr. C. Mercedes Delgado Fernández. Profesora Titular. Rectora de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Cuba. mercedes@esceg.cu

Resumen

La ponencia muestra la experiencia acumulada en la didáctica de la enseñanza-aprendizaje de la prospectiva estratégica en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG). Esta preparación resulta novedosa y de actualidad porque desarrolla el pensamiento prospectivo estratégico y la visión de futuro de los cuadros en el análisis de problemas complejos de la sociedad y su solución en el mediano y largo plazos, más aun teniendo presente la actualización del modelo económico social cubano. El cuadro (estudiante) desarrolla habilidades para llevar a cabo la planificación estratégica con enfoque prospectivo como parte del equipo de trabajo multidisciplinario, en la conformación de diferentes opciones estratégicas para enfrentar los escenarios futuros y construir el más conveniente. También desarrolla habilidades en el empleo de los programas automatizados de la prospectiva relacionados con los diferentes métodos científicos empleados.

Palabras clave: prospectiva, estrategia, escenario.

Summary

The presentation shows the accumulated experience in the didactics of teaching-learning of strategic foresight at the Higher School of State and Government Cadres (ESCEG). This preparation is novel and current because it develops strategic prospective thinking and the vision of the future of the cadres in the analysis of complex problems in society and their solution in the medium and long term, even more so keeping in mind the updating of the social economic model Cuban. The cadre (student) develops skills to carry out strategic planning with a prospective approach as part of the multidisciplinary work team, in the formation of different strategic options to face future scenarios and build the most convenient one. It also develops skills in the use of automated foresight programs related to the different scientific methods used.

Keywords: prospective, strategy, scenario.

Introducción

La Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno tiene la misión de dotar de conocimientos y habilidades a los cuadros, para mejorar su desempeño en los cargos. Para cumplir esta misión es vital considerar que en el presente y futuro escenario internacional, de tantos riesgos e incertidumbres, para Cuba, amenazada y agredida

durante más de medio siglo por diferentes administraciones norteamericanas, constituye una necesidad continuar profundizando en su historia y práctica revolucionaria a partir de conformar tácticas y estrategias.

El Comandante en Jefe Fidel Castro advirtió:

Vivimos en un mundo interesante, excepcional, [...] un mundo en plena fase de globalización que trae problemas tremendos y desafíos inmensos [...], nuestro mayor interés es que nuestro pueblo, en sus conocimientos, en su cultura y, sobre todo, en su conciencia política y científica, se encuentre preparado para ese mundo que se nos viene encima y que marcha a pasos de gigantes. (Castro, 1998:6)

Indudablemente, la realidad cubana tiene un impacto en ese mundo. Cuba es un pequeño país estable políticamente, con conciencia política, con resultados palpables en diferentes esferas, con garantías sociales para sus ciudadanos, con un sistema social justo y equitativo, libre en su acción internacional, solidario, internacionalista, que se esfuerza por elevar la cultura general integral de su pueblo como expresión de soberanía y libertad.

La siguiente afirmación del Comandante en Jefe, constituye una guía para la acción: “Para la Revolución nunca habrá problemas sin soluciones. [...] La Revolución siempre será capaz de encontrar alternativas ante las dificultades” (Castro, 2004:3), recalcando en otra ocasión que: “Somos el país mejor preparado para enfrentar los problemas”. (Castro, 2006:2)

Se requiere entonces, actuar como estrategas, mirando a lo lejos, a lo ancho y a lo profundo, debatiendo, trazando estrategias, como cuando se reúne el Estado Mayor de un Ejército, para llevar a cabo una batalla. De ahí la necesidad de la enseñanza-aprendizaje de la “Prospectiva estratégica” y lograr que los cuadros que cursan las Especialidades en Dirección y Gestión Empresarial y en Administración Pública dominen los métodos científicos de la prospectiva, que les permitan desarrollar el pensamiento prospectivo estratégico y diseñar las estrategias, con visión de futuro, a largo plazo, en diferentes escenarios, y contribuya a la toma de decisiones.

José Martí enseñó al pueblo cubano que: “Los peligros no se han de ver cuando se les tiene encima, sino cuando se les puede evitar. Lo primero en política, es aclarar y prever” (Martí, 1889: 46). Por ello la capacidad de prever por parte de los cuadros es vital para Cuba.

Uno de los secretos de la sobrevivencia y el desarrollo del país ha sido la formación del capital humano, que como lo ha definido el Comandante en Jefe Fidel Castro: “Capital humano implica no solo conocimientos, sino también y muy especialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco” (Castro, 2005: 3). Es la expresión del hombre nuevo concebido por el Comandante Ernesto (Che) Guevara, como resultado del desarrollo de sus potencialidades, y de una actitud ante la vida, consciente, libre y plena; portador de una cultura general integral, elevada conciencia social y altos valores universales.

El objetivo de la ponencia es mostrar la didáctica en la enseñanza-aprendizaje de esta área del conocimiento “Prospectiva Estratégica”, a partir de la experiencia acumulada durante 10 años en la ESCEG. Como métodos se emplearon el materialismo dialéctico, el trabajo con las fuentes y el análítico-sintético.

Desarrollo

1. ¿Por qué se necesita la prospectiva estratégica en el estudio de los problemas complejos?

La valoración de las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y vulnerabilidades internas que se confrontan para enfrentar el presente y el futuro requieren ser bien identificadas y estudiadas pues algunas pueden ser o llegar a constituirse en obstáculos que se interponen, dificultan o impiden el mantenimiento o logro de los intereses y objetivos nacionales.

Para prevenir, enfrentar y solucionar problemas complejos se requiere de una dirección estratégica, que por su anticipación y envergadura exige un tratamiento continuo en la detección del problema, la planificación estratégica, hasta su solución. Dicho proceso guía las acciones, y permite que las decisiones esenciales se basen en una metodología que estimula la reflexión sistemática y la actitud proactiva y orientada al futuro, al tener presente los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, culturales, jurídicos, entre otros. El mencionado proceso consigue la integralidad de sus partes componentes: la planificación estratégica, la implementación de la estrategia y el control estratégico.

La planificación estratégica parte de la misión y visión diseñadas, directamente relacionadas con la preservación y el logro de los intereses y objetivos nacionales, plasmados en los documentos del VII Congreso del Partido (PCC, 2017). Incluye el diagnóstico estratégico, que consiste en el análisis profundo y riguroso de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las fortalezas y debilidades internas, para su transformación, así como el estudio de los escenarios futuros que se pueden presentar o que se desee alcanzar (estudios del futuro), lo que permite prever con suficiente antelación los problemas complejos que podrían presentarse y por lo tanto identificarlos y definirlos; así como aprovechar las oportunidades y trazar las estrategias para su solución. Estos aspectos están directamente relacionados con la innovación.

La prospectiva constituye un tipo de reflexión que conduce al análisis y proyección de las múltiples alternativas o variantes que, con determinadas probabilidades pueden existir en el futuro, partiendo de las posibles actitudes y comportamientos de los diferentes factores o actores que intervienen en una situación o problema y que determinan la adopción de distintas estrategias factibles. Es necesario, además crear las condiciones para poder actuar antes.

La prospectiva provee herramientas concretas e informaciones clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones, es esencial para la planificación a largo plazo. Es un enfoque para estudiar los posibles estados futuros de un problema dado y resulta muy útil cuando se trata del contexto de turbulencia, incertidumbre, lo que permite explorar las consecuencias que los diferentes desenlaces pueden tener en el futuro. La prospectiva se debe aplicar en aquellas situaciones, en las que hay riesgos de cambios bruscos y/o aparición de acontecimientos de naturaleza nueva. Cuando la prospectiva va acompañada de la estrategia, se refiere a la prospectiva estratégica.

La prospectiva estratégica es una disciplina de las ciencias sociales y representa un conjunto de herramientas metodológicas que contribuyen al análisis destinado a la previsión de riesgos y amenazas y a la identificación de oportunidades.

En pocas palabras, la prospectiva estratégica es la reflexión al servicio de la acción como esclarece Godet, M. (1995) (uno de sus principales autores), permite hacer del

futuro la herramienta del presente. Además permite anticiparse y preparar las acciones con menores dosis de riesgo e incertidumbre. El fundamento central de la prospectiva estratégica es considerar que el futuro no es único e inexorable; los hechos y situaciones pueden adquirir diferentes configuraciones llegando a conformar un conjunto de alternativas que pueden ser explorados con anticipación.

La elaboración de escenarios, juega un papel central en la mayoría de los estudios prospectivos. De ahí que el núcleo de la prospectiva es el método de los escenarios. Este método general se integra a su vez por diferentes métodos científicos, y es apropiado para analizar fenómenos multicausales porque busca develar la influencia relativa de los diferentes factores que afectan un determinado problema. El método de los escenarios pretende construir representaciones de los futuros posibles, así como de los caminos que conducen a ellos. El objetivo de estas representaciones es evidenciar las tendencias y las fuentes de ruptura.

2. Objetivos del área del conocimiento

Son varios los objetivos que refiere Garrigó et al. (2021), como se señala a continuación:

- Caracterizar la prospectiva estratégica orientada a la solución de los problemas complejos de la Administración Pública y Empresarial.
- Diseñar escenarios y estrategias para la solución de problemas complejos, empleando los diferentes métodos de la prospectiva estratégica partiendo de un diagnóstico integral y riguroso.
- Realizar e implementar estudios prospectivo estratégicos en los cargos de dirección.

3. Descripción del método de los escenarios

Como refiere Godet (1995), el método consta de dos fases: I. Construir la base; II. Elaborar los escenarios.

Fase I. Construir la base. Consiste en construir una representación del estado actual del sistema (problema objeto de estudio y su entorno). La base es la expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, a su vez ligado a su entorno exterior. Conviene por ello:

- Delimitar el sistema (problema objeto de estudio y su entorno).
- Determinar las variables esenciales (clave).
- Analizar las estrategias de actores.

Para su realización, el Análisis estructural se constituye en un útil muy apropiado (Método Micmac: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación). Así como el método Mactor para el análisis de los actores.

Fase II. Elaborar los escenarios. Una vez identificadas las variables clave y los juegos de actores analizados, se pueden preparar ya los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario su ruptura. Las diferentes hipótesis, consisten esencialmente en la selección de juegos de variables y actores que resultan realmente determinantes a los fines de ilustrar los diferentes futuros alternativos.

El conjunto de varias hipótesis (n), conformarán los diferentes escenarios (para un total de 2^n). Con la ayuda de los métodos de expertos, se podrá reducir la incertidumbre estimando probabilidades de que sucedan estas diferentes combinaciones o de los

diferentes acontecimientos clave para el futuro (Método Smic-Prob-Expert: Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados Probabilizados).

Se trata entonces de describir el camino que conduce de la situación actual a las imágenes finales, para lo cual se diseñan, políticas, objetivos y acciones que serán evaluadas (Método Multipol: Multicriterios y políticas).

Los escenarios constituyen una luz para orientar las decisiones estratégicas. Los escenarios serán conjuntos coherentes de hipótesis al respecto de cómo irá a evolucionar el problema bajo análisis en el sistema establecido, según se comporten y articulen los distintos factores que intervienen: los mecanismos de evolución del problema y las estrategias de los diversos actores.

Aunque el camino del método de escenarios sea lógico, no es imprescindible recorrerlo de principio a fin. Todo depende del grado de conocimiento del sistema estudiado y de los objetivos que se persigan. El método de los escenarios es modular. Se puede, en función de las necesidades, limitar el estudio a uno u otro módulo.

Un propósito esencial de los estudios prospectivos consiste en encontrar los posibles puntos de ruptura o de inflexión en las tendencias de los fenómenos bajo estudio y determinar los factores o causas que puedan motivarlos. Atendiendo a la diversidad de ángulos y puntos de vista, la realización del estudio será llevada a cabo por equipos de trabajo multidisciplinarios. El valor de los resultados del estudio estará en dependencia del correcto planteamiento del problema a estudiar y de la capacidad de penetración que se logre en la esencia misma de los procesos bajo estudio.

4. Tipos de actividades docentes y métodos

Se emplean las actividades docentes siguientes:

- Conferencias, clases prácticas en el laboratorio y clases de estudio independiente sobre cada método científico.
- Se realiza la visita de estudio a centros de buenas prácticas en la aplicación de la prospectiva estratégica.
- Se lleva a cabo el Ejercicio de simulación sobre problemas complejos con la secuencia siguiente:
 - ✓ Conformación de equipos multidisciplinarios y selección del problema objeto de estudio por cada equipo.
 - ✓ Clases de estudio independiente (trabajo en equipo) de cada método.
 - ✓ Talleres de prospectiva para cada método donde se exponen los resultados del trabajo en equipo.
 - ✓ Taller integrador donde se expone el resultado final de cada equipo a partir del empleo del conjunto de métodos.

De esta forma se puede apreciar cómo se combinan diferentes actividades docentes de la preparación y métodos. En síntesis se imparten las actividades docentes con carácter teórico-metodológico (conferencias) mediante el método de exposición oral, para la caracterización de la prospectiva estratégica, así como sobre la explicación de los diferentes métodos científicos de la prospectiva estratégica, en las cuales, conjuntamente con el método de la exposición oral, se emplean los métodos de la demostración y problémico. Estas conferencias se desarrollan a partir del análisis de un ejemplo real de problema complejo investigado en la sociedad cubana y su enfrentamiento, lo que ilustra y ayuda al proceso de aprendizaje del estudiante.

También se realizan bajo la dirección del profesor, las clases con carácter práctico (clases de laboratorio), para la adquisición de habilidades por parte de los estudiantes. Estas son realizadas en el laboratorio de computación, en la medida en que estos van recibiendo la explicación de cada uno de los métodos de la prospectiva estratégica. Estos métodos se soportan en programas automatizados, a los que hay que introducirles información y brindan un conjunto importante de resultados para ser interpretados mediante el debate por los estudiantes.

Se incluyen, además, las clases de estudio independiente. Para su realización los estudiantes cuentan con la base orientadora y materiales necesarios para llevar a cabo la misma. El profesor realiza controles periódicos al trabajo de los estudiantes.

Visita de estudio

Para corroborar en la práctica la importancia de la prospectiva estratégica, se realiza la visita de estudio a una institución que la aplique, y desarrolle la visión de futuro. Identificándose al Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB) o el Centro de Inmunología Molecular (CIM) para los empresarios y el Ministerio de Relaciones Exteriores para los de Administración Pública, donde se recibe una conferencia sobre su misión y visión, sus principales resultados y perspectivas futuras, realizándose posteriormente recorridos por sus áreas de desarrollo e intercambio con el personal que labora en los mismos.

Ejercicio de simulación sobre problemas complejos

A partir de los conocimientos y habilidades alcanzados en las actividades docentes anteriormente señaladas, se realiza en el grupo de estudio la conformación de varios equipos de trabajo multidisciplinarios de aproximadamente 5 estudiantes para la realización del ejercicio de simulación, identificando un problema complejo en la sociedad cubana. El ejercicio afianza el trabajo en equipo de los estudiantes, y tiene como objetivo, elaborar las diferentes estrategias, en un horizonte de tiempo dado, y en diferentes escenarios que puedan considerarse y el que se desea alcanzar.

Se desarrolla por etapas, cada una de ellas basada en uno de los métodos científicos antes planteado.

Talleres de prospectiva estratégica

Al finalizar cada etapa del ejercicio de simulación, se realiza el taller correspondiente, donde los estudiantes demuestran los conocimientos y habilidades adquiridos, vinculando lo académico, investigativo y laboral. Contribuye el taller al desarrollo de habilidades para la solución integral del problema objeto de estudio. Los estudiantes defienden (por equipos) los resultados del método empleado.

Para finalizar el ejercicio se realiza el taller donde cada equipo expone de manera integral sus estrategias de enfrentamiento al problema objeto de estudio.

Estructura y contenido de la exposición de los resultados en los talleres de prospectiva estratégica:

1. Introducción. Definir el problema que se ha sometido a estudio y la necesidad de utilizar la prospectiva estratégica para enfrentar el mismo.
2. Análisis estructural (Método Micmac). Fundamentar las variables seleccionadas y los resultados obtenidos en los Planos de Influencia-Dependencia. Fundamentar los resultados de los Gráficos de Influencia. Fundamentar las variables clave seleccionadas. Hacer las conclusiones del análisis estructural
3. Análisis de las estrategias de actores (Método Mactor). Fundamentar los actores seleccionados y los resultados obtenidos en el plano de influencia-dependencia y en

el vector de relaciones de fuerza. Fundamentar los objetivos estratégicos y el posicionamiento de los actores seleccionados, respecto a los mismos. Fundamentar los resultados de los gráficos de convergencia y divergencia; el histograma y las balanzas que identifican para cada objetivo estratégico la tendencia dominante de los actores. Hacer las conclusiones de las estrategias de actores.

4. Elaboración de los escenarios (Método Smic-Prob-Expert). Fundamentar las hipótesis de las variables clave seleccionadas y los resultados obtenidos en el histograma de los escenarios posibles. Redactar los escenarios. Hacer conclusiones sobre los escenarios seleccionados y sus implicaciones para el problema complejo que se analiza.
5. Evaluación de las acciones o soluciones al problema objeto de estudio (Método Multipol). Fundamentar los criterios seleccionados. Fundamentar las políticas y acciones seleccionadas. Explicar el proceso de evaluación de los criterios, políticas y acciones seleccionadas. Determinar las acciones a ejecutar de acuerdo con la política en cuestión, fundamentando los resultados de la evaluación de las acciones en función de las políticas, mediante los planos de perfiles. Determinar para cada escenario las políticas a asumir, fundamentando los resultados de la evaluación de las políticas en función de los escenarios, mediante los planos de perfiles. Hacer conclusiones del Método Multipol.
6. Conclusiones y recomendaciones generales del estudio realizado, valorando las consecuencias del problema objeto de estudio en cada escenario seleccionado.

Base material de estudio.

- Se emplea la siguiente bibliografía elaborada por la ESCEG:
 - Garrigó, L. "Prospectiva Estratégica". En: Delgado M, Coordinador académico, Temas de Gestión Empresarial, Vol. I. La Habana: Editorial Félix Varela; 2017, p. 157-193.

Esta aporta la metodología para el empleo del método de los escenarios a un problema complejo y el diseño de estrategias para su enfrentamiento o consecución.

- Sitio Web de la ESCEG con bibliografía internacional digitalizada, entre ellas:
 - a. Baena, G. (2004). *Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
 - b. Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: Editorial Marcombo.
 - c. Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos*. París: Lipsor.
 - d. Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. España: Instituto Europeo de prospectiva y estrategia.
 - e. Medina, J. y Ortegón (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile. Chile: CEPAL.
 - f. Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Convenio Andrés Bello. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Microcomputadoras con los Programas automatizados de la prospectiva estratégica. Dirección Web www.cnam.fr/lipsor

Evaluación del aprendizaje

Incluye aspectos teóricos y prácticos. Se hará por el criterio del profesor, a partir de la observación pedagógica sobre la participación de los estudiantes en: los diferentes tipos de actividades docentes; los resultados de las habilidades adquiridas en el empleo de los métodos de la prospectiva estratégica a un problema complejo; los resultados en los talleres de prospectiva del ejercicio de simulación sobre un problema complejo.

Experiencias

Los cuadros que han cursado las diferentes ediciones de las Especialidades en Dirección y Gestión Empresarial y Administración Pública, han recibido esta preparación con resultados positivos. Existe satisfacción por parte de estos, los que han incorporado sus contenidos en el desarrollo de sus Trabajos Finales en la Especialidad y han considerado que resulta muy útil en su labor práctica, implementando sus resultados pr. Esta preparación les brinda las herramientas metodológicas y métodos científicos para la toma de decisiones ante problemas complejos.

Entre las instituciones que han aplicado la prospectiva estratégica se destacan: BioCubaFarma, CIGB, CIM; Azcuba, ICIDCA, AzulImport; GEIA, CubaRon, Pescacam; Gran Caribe, Cubanacán; ETECSA, ETECSA Sancti Spíritus, Movitel; Mincex (Franja y Ruta), MetalCuba; Unión Níquel, UNE, GEOMINERA; GELECT; GECONS; Banco Exterior de Cuba; TSP; FGR; Dirección Provincial de Cultura de Granma; Minrex; Hospital «Pando Ferrer», Instituto de Higiene y Epidemiología; EMI «Grito de Baire», EMPI, EMNDC; APCI (Agencia de Protección contra Incendio); ESCEG, UCLV, Universidad de Granma, Universidad de Artemisa; Mined; Mitrans; INSMET y CITMA; MTSS.

Conclusiones.

La prospectiva estratégica permite adelantarse a los acontecimientos, identificar los problemas complejos, evaluar las tendencias de su evolución, examinar las causas y condiciones, ampliar los análisis y buscar las alternativas de solución más convenientes según las circunstancias y el momento dado, para actuar antes (proactividad) desarrollando un conjunto de acciones no solo políticas, sino también sociales, económicas, ideológicas, financieras, científicas, culturales, ambientales, jurídicas, entre otras.

Como en todo proceso de planificación estratégica el desafío fundamental consiste en estructurar el problema objeto de estudio. Se trata de avanzar desde una pregunta amplia hasta otras para las cuales es más factible encontrar respuestas concretas. Para eso, el método aconsejado es primero abrir (análisis) para luego cerrar (síntesis), o sea recurrir al debate buscando registrar la máxima amplitud de aspectos para enseguida penetrar en los argumentos y variables relacionadas al problema en cuestión y concluir seleccionando un conjunto reducido de variables (variables clave). Al finalizar esos pasos, se escogen de ellas por lo general tres variables clave y se definen las hipótesis asignando probabilidades y analizando los escenarios que resultan de su combinación. Pero la parte más significativa es la deducción final en la cual el equipo de trabajo identifica cuáles pueden ser las consecuencias del problema objeto de estudio en cada escenario alternativo y las acciones a realizar para enfrentarlo o alcanzar el deseado posible.

Los escenarios se convierten así en un apoyo a la reflexión estratégica con vistas al proceso de toma de decisiones a los distintos niveles de la sociedad. Por ello la

importancia que reviste esta área del conocimiento para los cuadros, al dotarlos de la teoría y la práctica necesaria para conducir el proceso de dirección estratégica con enfoque prospectivo estratégico.

Referencias bibliográficas

- Castro, F. (1998). Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, Fidel Castro Ruz, en el acto central por el 45 aniversario del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, efectuado en Santiago de Cuba, el día 26 de julio de 1998. Recuperado el 20 de febrero de 2020. Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1998/esp/f260798e.html>
- Castro, F. (2004). Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en la clausura del X Periodo de Sesiones de la IV Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Recuperado el 20 de febrero de 2020. Disponible en:
https://www.google.com/cu/search?q=Fidel+Castro+Discurso+24.12.2004+ANPP&source=lmns&bih=631&biw=1366&hl=es&ved=2ahUKEwiJ1YyCteDnAhXGDIMKHcNODIEQ_AUoAHoECAEQAA
- Castro, F. (2005). Discurso en el Acto de graduación de la Primera Graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina. 20 de agosto del 2005. Recuperado el 20 de febrero de 2020. Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/2005/esp/f200805e.html>
- Castro, F. (2006). Intervención del Presidente Fidel Castro en el acto por el aniversario 15 del Palacio Central de Computación. 7 de marzo del 2006. Recuperado el 20 de febrero de 2020. Disponible en <http://anterior.cubaminrex.cu/DiscursosIntervenciones/Articulos/Fidel/2006/2006-3-07.html>
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona, Editorial Marcombo.
- Garrigó, L. et al. (2021). *La prospectiva estratégica en función del desarrollo territorial en Cuba*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Económicas.
- Martí, J. (1889). Congreso Internacional de Washington, La Nación, Buenos Aires, Nuestra América, 19 de diciembre de 1889, Edición Digital, Centro de Estudios Martianos, 2001, O.C. T. 6, p. 46.
- Partido Comunista de Cuba (2017). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, VII Congreso PCC Tabloide, La Habana.