



## XI CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### VIII CONFERENCIA SOBRE ECONOMÍA EMPRESARIAL

#### La planificación territorial con enfoque prospectivo en Villa Clara. Una propuesta metodológica

#### *Territorial planning with a prospective approach in Villa Clara. A methodological proposal*

M.Sc.Cristina Mendiando Roig<sup>1</sup>, Dra.C.Grisel Barrios Castillo<sup>2</sup>,

Lic. Sergio Núñez Morales<sup>3</sup>, Dr.C. Elier Méndez Delgado<sup>4</sup>

1-Cristina Mendiando Roig: Dirección Provincial de Economía y Planificación,  
cristina@dpepvc.co.cu

2-Grisel Barrios castillo. Profesora Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas,  
Cuba. gbarrios@uclv.edu.cu

3-Sergio Núñez Morales. Dirección Municipal de Planificación de Camajuán

4-Elier Méndez Delgado. Profesor Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas,  
Cuba. ejmendezs@uclv.edu.cu

#### **Resumen:**

La presente investigación aborda una problemática de interés relacionada con la pertinencia de la planificación territorial en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. Se propone un procedimiento para instrumentar el proceso de planificación territorial con enfoque prospectivo en Villa Clara. Para fundamentar la propuesta, previamente se sistematizan las principales concepciones teórico-metodológicas sobre la planificación territorial, se analizan los procedimientos metodológicos para la elaboración del plan en la provincia de Villa Clara con el fin de detectar las principales limitaciones en su concepción e implementación. Los resultados confirman que predomina la concepción vertical en el proceso de planificación de la





economía en todos los niveles, a pesar del reconocimiento en la literatura consultada de la importancia de la planificación territorial. Las acciones desarrolladas en la provincia de Villa Clara para instrumentar la planificación territorial en los últimos años demuestra la pertinencia de elaborar propuestas de procedimientos para articular la planificación institucional, ramal y territorial.

**Abstract:**

*The present research addresses a problem of interest related to the relevance of territorial planning in the context of the updating of the Cuban economic model. We propose a procedure to implement the territorial planning process with a prospective approach in Villa Clara. In order to substantiate the proposal, the main theoretical and methodological conceptions about territorial planning were systematized, methodological procedures for the elaboration of the plan in the province of Villa Clara were analyzed in order to detect the main limitations in its conception and implementation. The results confirm that vertical conception predominates in the planning process of the economy at all levels, despite the recognition in the consulted literature of the importance of territorial planning. The actions developed in the province of Villa Clara to implement territorial planning in recent years demonstrates the pertinence of elaborating proposals of procedures to articulate the institutional, extension and territorial planning.*

**Palabras Clave:** Desarrollo local, Prospectiva, Planificación

**Keywords:** Local development, Foresight, Planning

## 1. Introducción

La sociedad cubana ha emprendido un abarcador proceso de cambio social que transita por la actualización del modelo económico cubano. Este proceso de actualización tiene, según Fernández (2015) dos elementos distintivos especiales. Por un lado debe avanzarse en la construcción de mercados y reducción de los espacios de asignación directiva centralizada de recursos, potenciando una estructura de propiedad mucho más heterogénea, con una presencia extendida de actividades privadas y cooperativas, domésticas y foráneas, todo ello conservando la hegemonía de la forma de propiedad estatal, de modo que se garantice la condición mínima para el aprovechamiento social -y no privado- del proceso de acumulación.





Por otro lado, el Estado debe redefinir sus mecanismos de intervención, para acotar o conducir estos mercados por una senda de progreso deseablemente coherente con las esencias históricas de consenso presentes en el proyecto cubano.

Esto implica una revisión de las concepciones teórico-metodológicas del concepto de planificación para que este proceso continúe desempeñando un papel rector en las nuevas condiciones en que se desarrolla la economía cubana.

En los lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC se plantea: “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, (...) debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control (para tener) en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características (...) y abarcará todas las formas de propiedad y gestión” (PCC, 2011). Por tanto, se asume que la economía continuará siendo conducida centralmente por el Estado, aunque los métodos de planificación tienen que evolucionar sustancialmente porque el incremento de la participación del sector privado doméstico y foráneo es una realidad objetiva a tener en cuenta.

En la nueva planificación el sistema de planes debe centrarse en las dimensiones ramal y territorial en lugar de continuar asentándose en los Organismos de la Administración Central del Estado. Debe, por tanto existir la planificación territorial con enfoque sistémico que garantice la coherencia con los demás planes.

La planificación territorial supone una de las vías más importantes para alcanzar los objetivos que se proponen para un espacio determinado. Es el instrumento que será capaz en la medida de que sea bien utilizado de centrarse en las actividades económico sociales apropiadas a desarrollar en el territorio, en los recursos óptimos y necesarios para el progreso del sector empresarial y su racionalización en pos de lograr la eficiencia, constituyendo un puente imprescindible entre el contexto actual y el escenario futuro donde se ejecutaran las acciones planificadas.

La planificación global, sectorial y empresarial resulta insuficiente para resolver los problemas que se presentan en el ámbito territorial, del mismo modo que le es imposible resolver las divergencias de carácter sectorial, la proporcionalidad dentro de cada uno de los territorios y entre ellos, así como realizar una utilización eficiente de los medios de transporte, el empleo integral y racional de los recursos materiales, laborales y financieros, y el perfeccionamiento de la infraestructura. Los planes sectoriales no responden a estas





inquietudes, pues si bien determinan el volumen y la variedad de la producción de acuerdo con la demanda nacional, el aumento de la eficiencia y el uso de las reservas internas de cada sector, no permiten precisar la proporción y la distribución de la producción con base en las particularidades locales; tampoco reflejan el nivel de desarrollo económico del territorio, ni el mejoramiento de su infraestructura.

La planificación territorial en cambio posibilita a los órganos de gobierno de la provincia y municipios participar de forma más objetiva en las decisiones de carácter central, permite incluso corregir excesos o inexactitudes.

La planificación territorial constituye un medio fundamental para elevar la eficiencia de la producción social y comparar los niveles de desarrollo de las regiones de una forma gradual. Ello posibilita el funcionamiento proporcional y equilibrado de la economía en su conjunto y el aprovechamiento racional de los recursos.

Desde el punto de vista económico y social; en tal sentido la planificación territorial tiene la posibilidad de movilizar los recursos del territorio en función de necesidades locales de ese territorio y lograr en muy buenas condiciones la cooperación entre las empresas en los marcos del territorio que se trate, incluso en el aprovechamiento de recursos ociosos, propiciándolo de manera ordenada y racional.

Los nuevos cambios en el proceso de planificación requiere de cambios en cuanto a la creación de instituciones que se dediquen permanentemente a la realización de estudios de futuros y al diseño de propuestas estratégicas para la economía y la sociedad cubanas, desde un enfoque multidisciplinario. Según Fernández (2015) es imprescindible fortalecer la función prospectiva de la planificación como instrumento fundamental para la evaluación ex-antes de los impactos de las políticas previstas.

Actualmente, las estrategias de planificación territorial en Cuba de conjunto con los instrumentos metodológicos existentes, presentan numerosas deficiencias las cuales no permiten lograr una interrelación eficaz en los diferentes actores que deben participar en el proceso de planificación territorial. Los principales problemas se centran en:

- Insuficiente participación de los trabajadores en el proceso de planificación del plan, siendo este elemento de suma importancia en el proceso de elaboración, ejecución y control del plan, tanto en el orden político como económico. Es imprescindible profundizar en su organización y desarrollo, para lograr su efectividad.





- Presencia de un gran número de indicadores directivos y modelos a todos los niveles.
- Elaboración en ocasiones de planes fáciles de cumplir.
- Insuficiente planificación integral de los territorios.
- Insuficiente generalización del efecto de los productos avalados en los programas científicos – técnicos como los logros de la ciencia y la técnica.

Además, los procesos de la planificación en las empresas, instituciones y territorios se encuentran esquematizados a modelos de actuación rutinarios que buscan la solución a los problemas cotidianos como una sumatoria de los planes económicos sociales sectorizados ajenos a las potencialidades en el orden endógeno del territorio, carentes de un modelo con enfoque sistémico para la gestión de la planificación prospectiva de Cuba. Lo anterior implica la existencia de una planificación territorial desarticulada de las potencialidades estructurales de los diferentes municipios; se carece de visión temporal en el horizonte de la planificación territorial e inexistencia de interconexión entre las acciones del plan y la medición de los resultados con enfoque de desarrollo económico social. La provincia Villa Clara no está exenta de estas limitaciones de ahí que el objetivo de este trabajo esté orientado a proponer un procedimiento para instrumentar el proceso de planificación territorial con enfoque prospectivo en Villa Clara.

## 2. Metodología

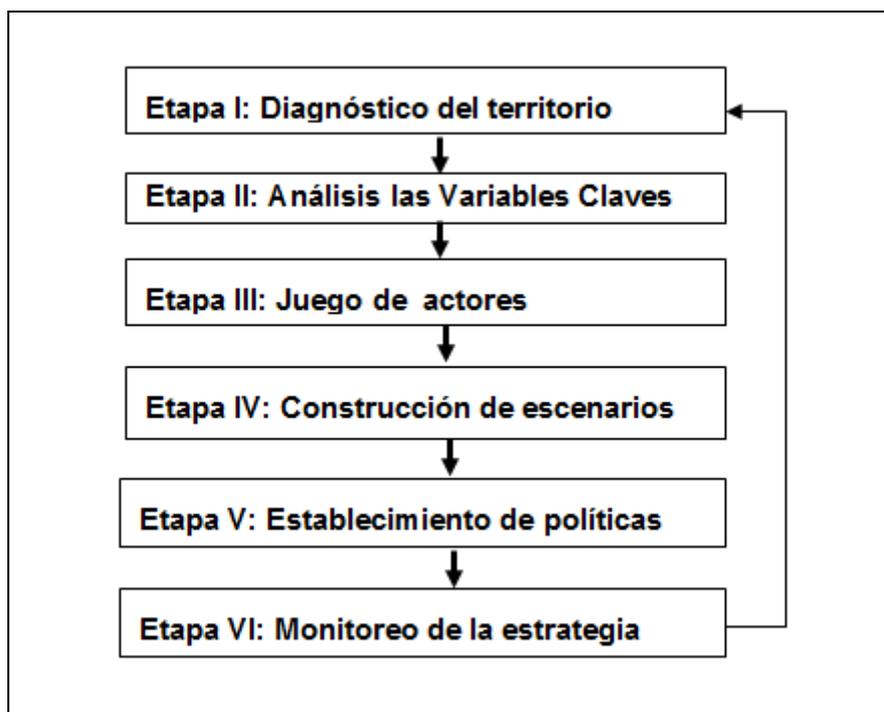
La prospectiva es un elemento de apoyo a la decisión en la planificación estratégica territorial, ayuda a identificar los elementos clave de futuro para el territorio, es una herramienta metodológica que facilita y sistematiza la reflexión colectiva sobre el territorio y la construcción de imágenes o escenarios de futuro, facilita la anticipación para afrontar los cambios en el entorno y el seguimiento de los mismos en el territorio. En la figura 1 se presenta el procedimiento para instrumentar la planificación territorial en la provincia Villa Clara basado en las propuesta de Méndez y Lloret (2009).

El diagnóstico de una economía territorial tiene como principal propósito medir el nivel de desarrollo alcanzado por sus localidades. Para realizar el diagnóstico provincial, con enfoque estratégico, es necesario conocer la situación actual de la provincia. Para ello es necesario preparar y definir del “equipo prospectivo”, desarrollar el diagnóstico en cada municipio. Este comprende la selección de los actores que tributen al desarrollo





socioeconómico de la localidad, formación de equipos de trabajo para la caracterización del territorio, caracterización del territorio a partir de un estudio retrospectivo profundo, la realización del diagnóstico estratégico (ampliado y simplificado e identificación de potencialidades de crecimiento y restricciones.



**Figura 1: Procedimiento para la instrumentación de la Planificación territorial con enfoque prospectivo**

**Fuente: Elaboración propia**

Para determinar las variables censan las variables, tendencias de las variables elegidas como emergentes, portadoras de futuro y tendencias pesadas .Uno de los métodos más empleados en la selección a priori de las variables es la tormenta de ideas. En el caso de un territorio las variables se pueden clasificar por las dimensiones del desarrollo o en internas o externas.

El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un territorio. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Micmac y conviene que el grupo forje su propia interpretación.

Para la consolidación de actores es importante la objetividad con que se definen los mismos. Puede existir una fase preliminar que facilite validar ese listado a partir de





encuestas exploratorias aplicadas a representantes de actores o el empleo de otros métodos. Los involucrados deben contribuir a que las posibles alianzas o conflictos frente a los objetivos sean resultado de un análisis riguroso.

El enfoque normativo que debe primar en un plan territorial de largo plazo implica definir el punto de llegada deseado, es decir, la meta a alcanzar, producto de la intervención y el aprovechamiento de las oportunidades potenciales del territorio. En la medida que estos objetivos se expresen cuantitativamente y se asocie su logro a un determinado plazo o período de tiempo se está en presencia de las metas. Esta se debe expresar en términos de satisfacción de necesidades sociales. Para que exista una coherencia entre los objetivos ramales y territoriales es necesario un estudio previo de:

- los planes de las dependencias enclavadas en la provincia por ramas de la economía,
- las regulaciones por las cuales se rigen,
- los principales obstáculos que imposibilitan el fomento de relaciones horizontales.

Este análisis permitirá conocer a priori si en el mediano y largo plazo se podrá cumplir la meta, teniendo en cuenta que en la provincia radica el último eslabón empresarial: la UEB. Involucrar a los actores de estas entidades facilitará la objetividad en la definición de metas y objetivos.

Es necesario concebir los objetivos de tal manera que pueda demostrarse que ellos son realistas y viables, que los medios son los óptimos y disponibles para lograr los objetivos trazados y que éstos son compatibles con aquellos. Debe existir una coherencia entre los objetivos definidos a nivel de la economía nacional, a nivel ramal y territorial. La existencia de conflictos debe ser estudiada por grupos de expertos, conjuntamente con los actores locales.

Es indispensable encuadrar el plan en una estrategia de desarrollo que permita identificar en un plazo razonable qué objetivos alcanzar y qué medios resultan indispensables para ello.

Una vez analizadas las alternativas se pueden construir escenarios posibles y deseables. Se propone en este caso un estudio con enfoque prospectivo. Ello supone: examinar el presente con un enfoque diferente del futuro, integrar resultados de investigación de diferentes campos de conocimiento y ayudar a una mejor toma de decisiones para la construcción del futuro deseable.





Las líneas de acción estratégicas establecen el marco básico para definir las medidas fundamentales de políticas y para elaborar los proyectos de inversión de carácter estratégico.

Las políticas son los principios por medio de los cuales se usa la autoridad para orientar el comportamiento de los actores y para ordenar a los organismos y responsables que deben realizar las acciones planteadas en los objetivos, las metas y las estrategias.

Condición indispensable de esta etapa es que se formulen tantas políticas como objetivos se hayan planteados. Por tanto, van a existir políticas generales y políticas específicas.

En esta etapa también se alcanza la máxima concreción a través del proceso de formular y evaluar programas y proyectos.

El control periódico de la ejecución del plan, además de conocer sus desviaciones reales y sus causas así como la adopción de medidas con el propósito de rectificar o erradicar deficiencias, permite además apreciar cómo se van cumpliendo los objetivos y metas propuestas, al tiempo que posibilita ajustar las políticas en función de los proyectos y programas de inversión que se están realizando.

Los instrumentos de control y evaluación dependerán del tipo de acciones implementadas, de la participación asociada a los procesos de planificación y de los horizontes temporales involucrados ya sean a largo, mediano o corto plazo.

La planificación territorial con enfoque prospectivo es posible y necesaria en las condiciones actuales en que existe plena consciencia de los gobernantes, empresarios y ciudadanos de un desarrollo endógeno que contribuya a elevar el nivel de vida de la población, contribuyendo a acortar la brecha de las desproporciones existentes entre los municipios de la provincia.

Las técnicas participativas han ido incorporándose en diferentes espacios y actores y expertos necesitan el ejercicio de reflexión para aprender a construir escenarios probables. La práctica de estos estudios es la que va a permitir que los procesos de planificación sean más rigurosos y que el incumplimiento de los planes este concebido en el diapasón de escenarios considerados, así como las posibles acciones para dar solución a los problemas presentados.

### 3. Resultados y discusión

Aunque en la actualidad se mantiene en discusión los principales aspectos que se deben cambiar para garantizar el carácter rector de una nueva planificación ante las nuevas condiciones de la economía cubana, en la provincia de Villa Clara se han intencionado un





conjunto de acciones que tributen a su perfeccionamiento desde la perspectiva territorial y local que son coherentes con el procedimiento diseñado. Entre las principales se destacan:

- Se concibió una estrategia de capacitación en la provincia para la formación de gestores de proyectos para el desarrollo local.
- Se fortalece la vinculación gobierno-universidad a partir de la impartición de cursos por el Grupo de Proyectos de la UCLV a promotores de proyectos, grupos de trabajo económico a escala municipal y provincial. Esto facilitó disponer de una cartera conformada por más de 100 proyectos de todos los municipios de la provincia. Por su importancia sobresalen los siguientes:
  - Mejora de la alimentación animal en la masa vacuna de la Granja Agropecuaria Hermanos Ameijeiras del municipio de Placetas.
  - Planta de pienso líquido para alimento porcino en el municipio de Caibarién.
  - Planta de miel Urea Bagacillo del municipio Sagua La Grande.
  - Planta de alimentos para peces en la empresa Pescavilla.
  - Modernización de la línea de producción de bujías.
- Se realiza en el año 2009 la caracterización socioeconómica de cada municipio de la provincia con el objetivo de realizar el diagnóstico estratégico municipal y posteriormente el provincial. Los resultados obtenidos permitieron revelar las principales potencialidades y debilidades, empleándose esta valiosa información para la toma de decisiones gubernamentales.
- Se consolidan los grupos de trabajo a escala municipal y provincial para evaluar los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL) y el MEP decide extender esta experiencia a todo el país en el 2012.
- Se definen prioridades en cuanto a la aprobación de proyectos. Se centra en aquellos que sustituyan importaciones, generen fondos exportables y se articulen con los encadenamientos necesarios en el sector turístico.
- Se elaboran programas integrados de desarrollo municipal, los cuales se insertan en el plan de la economía nacional.
- Se define una Estrategia de Desarrollo de Villa Clara hasta el 2020.

Desde el año 2013 se trabaja en el diseño de una estrategia de desarrollo de la provincia de Villa Clara. La información primaria fundamental han sido los diagnósticos realizados en los 13 municipios de la provincia, el intercambio con especialistas sobre el tema, el





acompañamiento de expertos del Centro de Estudio de Dirección Empresarial de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas facilitó que luego de varias sesiones de trabajo se concretaran los resultados del diagnóstico estratégico como sigue:

#### DEBILIDADES:

1. Baja tasa de natalidad y agudo proceso de envejecimiento de la población.
2. Elevada tasa migratoria, especialmente de la población económicamente activa y profesionales.
3. Disminución de la población rural (provocada por considerable emigración de población desde áreas rurales hacia los asentamientos urbanos)
4. Vulnerabilidad a las penetraciones del mar en la zona costera.
5. Limitaciones en la red de acueducto y alcantarillado (El 33.1% de la población no tiene acceso a instalaciones de acueducto y un 68.4% a instalaciones de alcantarillado)
6. Déficit y deterioro de equipos de transporte ferroviario y deterioro de la red ferroviaria.
7. Deficiente estado de los viales nacionales y la vialidad interna de las ciudades.
8. Deficiente estado de la red hidráulica.
9. Deterioro del fondo edificado habitacional (40% en regular y mal estado) y crecimiento de los barrios insalubres.
10. Alto deterioro de las edificaciones patrimoniales y los Centros históricos.
11. Déficit de equipos automotores en el transporte urbano e intermunicipal.
12. Elevado porcentaje de los suelos destinados a la agricultura afectados por factores limitantes (mal drenaje, compactación, pedregosidad.) así como empleo de métodos ineficientes en la práctica agrícola) que afectan la productividad.
13. Insuficiente áreas bajo riego en la agricultura, y las existentes con alto deterioro del sistema.
14. Insuficiente aprovechamiento de la producción de alimentos.
15. Bajo aprovechamiento de los suelos existentes y alto nivel de tierras ociosas.
16. Disminución de las fuentes de empleo en las antiguas zonas cañero-azucareras, así como afectaciones desde el punto de vista socio-cultural.
17. Déficit de fuerza de trabajo en la agricultura.
18. Bajo grado de aprovechamiento y obsolescencia de la capacidad industrial instalada.





19. Insuficiente educación ambiental de la población.
20. Contaminación de las cuencas hidrográficas.
21. Dificultades para la realización de política de desarrollo local.
22. Insuficiente preparación tanto del personal directivo como de la población, para sumir las nuevas formas productivas no estatales.
23. Insuficiente gestión de los valores patrimoniales y naturales por parte de los factores que intervienen en el desarrollo.
24. Insuficiente percepción del impacto en tierra que provocará el desarrollo turístico de la Cayería Noreste de Villa Clara.
25. Puertos principales de la provincia (Isabela de Sagua y Caibarién) inhabilitados y con alto grado de deterioro de la infraestructura portuaria.
26. Insuficiente conocimiento de la situación económica de cada territorio.
27. Aumento del desempleo.
28. Política salarial que no estimula el empleo en sectores como la construcción y agricultura.
29. El alto grado de centralización y de no autonomía local.

#### **AMENAZAS**

1. Bloqueo económico por más de 50 años hacia nuestro país.
2. Agudización de la crisis económica mundial.
3. Efectos de los cambios climáticos en el planeta que influyen de forma negativa a nuestro país.

#### **FORTALEZAS**

1. Posición geográfica al centro del país.
2. Geomorfología variada.
3. Desarrollo del polo turístico en la Cayería Noreste de Villa Clara.
4. Cercanía de la cayería noreste a las rutas de cruceros y yates de recreo de territorio norteamericano hacia otros lugares del Caribe.
5. Existencia de un aeropuerto internacional Santa Clara y la existencia de un aeropuerto en Cayo Las Brujas.
6. Existencia de áreas protegidas.
7. Celebración de fiestas populares (parrandas) que atraen al turismo nacional e internacional.
8. Vida cultural.





9. Recursos hidráulicos suficientes para garantizar el desarrollo económico y social.
10. Buena conectividad vial entre los municipios y asentamientos de la provincia y de esta con el resto del país.
11. El Sistema de Asentamientos Humanos que garantiza la disponibilidad de fuerza de trabajo en todas las actividades productivas y de servicios.
12. Considerable capacidad industrial.
13. Servicios especializados (de educación superior, salud, etc.), incluso algunos de carácter nacional y territorial.
14. Desarrollo de la agricultura urbana.
15. Existencia de un importante macizo cañero
16. Alto nivel profesional.
17. Los principales almacenes de la región central del país se encuentran en Santa Clara.
18. Buena conectividad vial y ferroviaria con Cienfuegos, donde radica el puerto y lugar comercial de la región central del país.
19. Tendencia a la reducción de los focos contaminantes en los últimos años.
20. Desarrollo de la industria Local.
21. Desarrollo de la agricultura.
22. Desarrollo de la pesca.
23. Implementación de los lineamientos económicos sociales del VI Congreso del PCC.

## **OPORTUNIDADES**

1. Posibilidad de insertarnos en planes de desarrollo del ALBA –CELAC.
2. Reducción de plantillas para lograr mayor eficiencia económica.
3. Interés de empresas extranjeras en la prospección y explotación petrolera en áreas marinas de la provincia.
4. Desarrollo del polo petroquímico en Cienfuegos.
5. Demanda exterior de servicios médicos, de asesoramiento deportivo y de otro tipo.
6. Ampliación del trabajo por cuenta propia y las nuevas formas de gestión.
7. Demanda del desarrollo del turismo de naturaleza, histórico, cultural, científico, deportivo, de ciudad, etc.
8. Tráfico de yates de recreo y cruceros en las cercanías de la cayería noreste.
9. Reordenamiento de las áreas cañeras para acercar la caña a los centrales.





10. El fomento de fuentes financieras de ingresos locales aprobados en las IMDL, los proyectos de colaboración internacional y el 1% en dos municipios de la provincia, Remedios y Quemados de Güines.
11. Integración de los municipios Santa Clara, Caibarién, Santo Domingo, Ranchuelo y Cifuentes a la elaboración de los programas de desarrollo Integral en el año 2015.
12. Aprobación de la nueva ley de inversión extranjera.
13. La posible exclusión de Cuba de la lista de países patrocinadores del terrorismo, lo cual llevará a la eliminación del bloqueo económico financiero que EEUU mantiene contra el país por más de 50 años.

Las acciones desarrolladas para incentivar el desarrollo local como complemento de las estrategias productivas del país orientadas a generar niveles de bienestar y satisfacción de la población es el resultado de la voluntad de gobierno provincial de contribuir al cambio en la concepción del proceso de planificación que ha predominado años atrás. Se reconoce, por tanto, la necesidad de enmarcar el plan en una estrategia de desarrollo, la cual debe concretarse en una determinada forma de actuar y gobernar.

La posibilidad de gestionar a nivel municipal recursos financieros obtenidos como resultados de la implementación de las IMDL otorga cierta autonomía a los gobiernos, por otro lado se incrementa el interés ciudadano por los temas del desarrollo y su posible contribución en el mismo, se constata un aumento en los directivos de la concientización de la importancia de la planificación. Al mismo tiempo, se han creado nuevas actividades y nuevas formas de empleo, lográndose una mejor articulación entre todas las formas productivas.

Sin embargo, son múltiples los retos a enfrentar para ver articulada de manera efectiva la planificación de la economía nacional con la economía territorial. Entre los principales desafíos se encuentran:

- Estimación de los niveles de actividad y demandas futuras mediante los instrumentos existentes para estos fines.
- Articulación entre los diferentes horizontes temporales de los planes.
- El enfoque normativo de los planes a largo plazo.
- Rigurosa coherencia sistémica de los planes.





- Construcción estadística que refleje las interrelaciones ramales- institucionales- territoriales.
- Disponer de procedimientos complementarios para la planificación territorial que simplifique el proceso de planificación y contribuya de manera coherente y viable a la elaboración del Programa de Desarrollo Económico y Social de largo plazo para la economía territorial.

#### 4. Conclusiones

1. A pesar del reconocimiento en la literatura consultada de la importancia de la planificación territorial ha predominado la concepción vertical en el proceso de planificación de la economía en todos los niveles.
2. En la instrumentación de las metodologías para la elaboración del plan se ha ponderado la solución a problemas urgentes a los estratégicos. Se ha carecido de estudios futuros.
3. Las acciones desarrolladas en la provincia de Villa Clara para instrumentar la planificación territorial en los últimos años demuestra la pertinencia de elaborar propuestas de procedimientos para articular la planificación institucional, ramal y territorial.
4. El procedimiento propuesto incorpora el enfoque prospectivo mediante la construcción de escenarios futuros.

#### 5. Referencias bibliográficas

1. Delgado, E. y Lloret, M. (2009): Planificación Territorial en Cuba. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2009a/507/index.htm>
2. Fernández, O. (2015): El Modelo de Funcionamiento Económico en Cuba y sus transformaciones. Seis Ejes Articuladores para su análisis, en Revista electrónica *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana*
3. Garcia Y. Averhoff Alberto. La prospectiva estratégica. Sus métodos y técnicas. Monografía Proyecto, Santa Clara noviembre 2008.
4. Godet, M, (1993): ‘ De la anticipación a la acción’ en Manual de prospectiva
5. Godet, M, (2000): ‘Planificación, prospectiva y estrategia’ en La Caja de Herramientas.





6. González, A. (2001): Vigencia de la planificación, Cuba: investigación económica, Año 7, No. 4, octubre-diciembre, Publicación trimestral del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. Cuba
7. Pons. H. (2007): la planificación como aspecto esencial del proceso de dirección. Monografía.
8. Ramos. P. 2011. "Necesidad de repensar la planificación territorial en Cuba desde una perspectiva teórica".

